مفهوم الإدارة العامة
والمالية بالهدف

الدكتور
عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك للنشر والتدريب

حقوق النشر

مفهوم الإدارة العامة والمالية بالهدف

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع: 19167/ 2014
الترقيم الدولي: I.S.B.N:
978-977-85116-9-7

الطبعة الأولى 2015

يُطلب من:

نيو لينك للنشر والتدريب

31 ب امتداد شارع مصطفى النحاس – الدور الأول – أمام مشتل زهور الرحاب – مدينة نصر – القاهرة.

Newlink_eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

تليفاكس: 24700167 02 (+2)

موبايل: 01111184877

المحتويات

مُقَدِّمَة

لقد خلق اللّه البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنىء عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز

القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه .

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.

❖❖❖

الفصل الأول

الإدارة العامة بالهدف

مفهوم الإدارة:

أصل كلمة إدارة (Administration) لاتيني بمعنى (To Serve) أي (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين . (النمر، 1422 ، ص 4)

وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية ، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين.

وقد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعّال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة ". (النمر، 1422، ص 5)

تعريف الإدارة ....أهداف الإدارة:

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى.

وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التقويم)

- التخطيط : مثل وضع الخطة والتنبؤ بالسياسة المستقبلية.
- التنظيم : أي توزيع العمل على العاملات على أسس سليمة.
- التوظيف : يهتم باختيار وتعيين وتدريب العاملات في الميدان.
- التوجيه : وهو التبصير والترشيد لتنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة.
- التقويم : لتحديد نقاط القوة والضعف في الإدارة ومعالجتها وإصلاحها.

ما الهدف من تعلّم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

1 - زيادة مهاراتك.

2 - تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

أهم عناصر نجاح الإدارة المدرسية:

1 - تخطيط .
2 -تطبيق.
3 -مراجعة.
4 -تطوير.

(أولاً) التخطيط: أي وضع القواعد التي يتعامل بها العاملون مع المشكلات، ووضع حلول لها، ووضع العوامل التي تذلل العقبات من طريق العمل من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، مهما قل أو عظم ذلك الهدف لابد من مرحلة التخطيط له.

(ثانياً) التطبيق: وفيه تنزل الخطة والأهداف للمرؤوسين لتنفيذها بدقة بالغة حسب المتفق عليه، ولا يسمح بالاجتهاد إلا في الأمور التي يصح فيها الاجتهاد الشخصي كالأمور البسيطة التي لم ترد في الخطة.

(ثالثاً) مراجعة التنفيذ: فلا تكتفي المديرة بوضع الخطط والأمر بتنفيذها فقط ثم الاعتماد بعد ذلك على التقارير المتدفقة عليها التي تخبرها بأن العمل يسير وفق الخطة الموضوعة - وأن كله تمام - كلا، بل يجب عليها أن تتابع سير العمل هل يسير حسب الخطة الموضوعة أم لا؟

(رابعاً) التطوير: تأتي مرحلة التطوير بعد المراقبة والمراجعة والتقييم للخطة لكي تستفيد أنت أولاً من أخطاء الخطة السابقة، فتعملي على تجنبها، فلابد من الاستفادة من الأخطاء.

وهناك من يعرف الإدارة بأنها " عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة " (الصباب، 1413، ص 19)

ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة"، (الجضعي، 1427، ص 18) ومن هذا التعريف يُمكن **استخلاص العناصر التالية:**

- أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- أنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنها وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تنشد تحقيق أهداف مرسومة.
- أنها عملية مستمرة.
- أنها تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

س/ هل الإدارة علم أم فن؟

الإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علم لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن لأنها تعتمد

على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول إن الإدارة هي فن استخدام العلم، فهي علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف. (الجضعي، 1427، ص ص 18 -19)

وللإدارة أنواع متعددة تختلف باختلاف طبيعة انتمائهما، ومن جانب آخر توالت الفروع التطبيقية للإدارة في الظهور، بغض النظر عن طبيعة انتمائها سواء كان للقطاع الخاص أو العام، فهناك إدارة عامة (Public) وإدارة أعمال (Business)، والإدارة الصحية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية والإدارة الأمنية ونحو ذلك هي فروع تطبيقية للإدارة تختص بالمجال الذي تنتمي إليه، وهي فروع تجمعها عناصر مشتركة تتمثل في المبادئ والقواعد الأساسية للإدارة، وفي الوقت ذاته يتميز كل فرع بخصوصية معينة استمدها من طبيعة المجال الذي ينتمي إليه.

نشأة الإدارة:

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة، والإدارة كفكر والإدارة كعلم مستقل(الجضعي، 1427، ص ص 20 -21)

الإدارة كممارسة:

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء.

الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة،

فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصاً لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

مدارس الإدارة:

تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة باسم المدرسة السلوكية تارة وباسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات.

ومن خلال الاطلاع على كثير من الدراسات والبحوث للوقوف على تصنيف يحمل في طياته مقومات التصنيف الجيد، تبيَّن أن التصنيف الذي أورده كل من بيندور وروجرز (Rogers & Pindur) في دراسة لهما بعنوان تاريخ الإدارة (History of Management The) هو التصنيف الأمثل بعد إجراء بعض التعديلات عليه والإضافات بحيث يشمل التصنيف مدارس خمس هي:

المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الكمية، والمدرسة الحديثة.

وفيما يلي عرض موجز لكل مدرسة من هذه المدارس(الجضعي، 1427، ص 22) :

أولاً: المدرسة التقليدية:

ظهرت المدرسة التقليدية آواخر القرن التاسع عشر، وجاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة (العساف، 1403، ص42)، ولهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي (فريدريك تايلور) رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي (هنري فايول) رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني (ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية.

ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة، واختلاف السياق الثقافي، إلا أن أطروحاتهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة، لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود، ومظلة لإسهامات الرواد الثلاثة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية (السواط، 1416، ص 33) .

نظرية الإدارة العلمية :

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856 -1915)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن – تايلور -بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل.

مما سبق يتبين أن حركة الإدارة العلمية انطلقت من افتراضات تشاؤمية فيما يتعلق بنظرتها للإنسان حيث تنظر للإنسان بأنه كسول بطبعه وأن حافزه للعمل مادي وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية .

علاقة النظرية بالميدان التربوي :

انعكست أفكار ومبادئ نظرية الإدارة العلمية على مفهوم الإدارة التعليمية، فاتخذت الإدارة التعليمية إطاراً نظرياً مشابهاً لها، فالمصنع هو المدرسة، والعمال الذين يعملون فيه هم التلاميذ، ونظام أو عملية الإنتاج هي العملية التربوية والتعليمية،والمنتجات والمخرجات هم خريجوا المدرسة (مرسي، 1422، ص15) .

نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864 -1920م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau) وتعني المكتب، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها قارستون (Garston) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل".

وقد استخدم "فيبر" في كتابه الذي صدرت أولى طبعاته بعد وفاته بعامين (1922م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً. كما حدد خصائصها .

علاقة النظرية بالميدان التربوي :

تجدر الإشارة هنا إلى وجود علاقة وثيقة بين نظرية البيروقراطية والإدارة المدرسية التي تقوم على تقسيم العمل وتنظيم الإجراءات والتسلسل الهرمي والسلطة والمسؤولية والرقابة (مرسي، 1422، ص 235) .

نظرية الإدارة العامة:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول(Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (1841 -1925م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية (General and Industrial Management) وبينما انصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي(الصباب، 1413، 59): (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة أمنية، أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية) وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق).

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية :

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة (Machine)، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة

للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية، والجدول التالي يبين الفروق الجوهرية بين المدرستين (الجضعي، 1427،ص 31):

المدرسة التقليدية	مدرسة العلاقات الإنسانية
الاهتمام بالحوافز المادية	الاهتمام بالحوافز المعنوية
الاهتمام بالتنظيم الرسمي	الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي
اتخاذ القرارات مسؤولية الإدارة فقط	توسيع قاعدة المشاركة
الفصل بين التخطيط والتنفيذ	دمج التخطيط بالتنفيذ
الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الفسيولوجية (البدنية)	الكفاية الإنتاجية ترتبط بالطاقة الاجتماعية
النظرة للإنسان نظرة تشاؤمية	النظرة للإنسان نظرة تفاؤلية

ثالثاً: المدرسة السلوكية:

إذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية، وترفض مبدأ تعميم الأحكام، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات. (الجضعي، 1427،ص 40)

رابعاً: مدرسة الإدارة الكمية:

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات (Problem-Solving) واتخاذ القرار. ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب. (الجضعي، 1427،ص ص 43 -44)

خامساً: المدرسة (الاتجاهات) الحديثة:

ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديداً في الستينيات الميلادية، وتنطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم، ومدخل الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، والهندرة.

وقد ظهر حديثاً بعض المدارس مثل مدرسة الإدارة اليابانية والإدارة الموقفية، أو الظرفية.

الإدارة عند المسلمين:

تفردت الحضارة الإسلامية بوجود تنظيم إداري متقدم، شمل معظم الوظائف الإدارية، فالفكر الإداري بدأ يتبلور منذ أن أنزل الله سبحانه وتعالى رسالته على الرسول خاتم الأنبياء والمرسلين.

وكان الفكر الإداري في الصدر الأول من الإسلام يستند إلى نصوص القرآن الكريم وتوجيهات السنة النبوية الشريفة، ويقوم على أساس من القيم الإنسانية التي لا يزال الفكر الإداري المعاصر يلهث للوصول إليها .

وهناك علاقة وطيدة بين الإدارة والشريعة الإسلامية، فقد أشار القرآن الكريم بلفظة الإدارة في قوله تعالى: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾ [البقرة:282] وفي السنة النبوية إشارة أخرى في حديث كعب بن عجرة -رضي الله عنه - أن النبي -صلى الله عليه وسلم - قال: (لا تقوم الساعة حتى يدير الرجل أمر خمسين امرأة) [رواه الطبراني].

وبناءً على ما سبق فقد كان المسلمون يطبقون وظائف وعمليات الإدارة التالية :

1 -**التخطيط :**

هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل، ومن شواهده في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام: سبع ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ﴾ [يوسف٤٩:47] وبهذا التوجيه القرآني الذي هدى الله إليه يوسف عليه السلام، فإن المسلم

مُلزَم بالتخطيط المستقبلي لتفادي النكبات والأزمات التي قد تحيط بالأمة في كل مجال. ومن الأحاديث النبوية الدالَّة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومَنْ تحت ولايته قوله صلى اللّه عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص - رضي اللّه عنه: "...إنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكففون الناس...) وأيضًا قوله للأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها: "أعقلها وتوكل"، وفي هذا الحديث إشارة للإداري المسلم بأن يربط التوكل على اللّه بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل، ولا مع القضاء والقدر.

2 -**التنظيم :**

هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولابد من إعداده ليتلاءم دائمًا مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى ﴿أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَةُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ﴾ [الزُّخرف:32] وهذا غاية في التنظيم، فهو تنظيم الكون والحياة بأجمعها. ونجد في قدوم النبي إلى المدينة أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال: (تآخوا في اللّه أخوين أخوين) فآخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواةً لتنظيم المجتمع.

3 -**التوجيه:**

هو القدرة على التأثير على الموظفين، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضى والانتماء للعمل. ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحذ الهمم، فمن ذلك قوله تعالى: ﴿**وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ**﴾ [آل عمران:159] وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى: ﴿**وَلَا تَنْسَوُا الْفَضْلَ بَيْنَكُمْ**﴾ [البقرة:237] ، وهذا توجيه عام للمحكومين والعامة.

4 -**الرقابة:**

هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات، وهي غاية الأمر ومنتهاه، فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرًا صحيحًا حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة، والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله تعالى: ﴿**وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ**﴾ [التوبة:105] وقوله عز وجل: {﴿**مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ**﴾ [ق:18] من قول إلا لديه رقيب عتيد} ومن السنة النبوية

حديث جبريل عليه السلام: (... فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك... الحديث)، وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية، وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونه من (علوم) الإدارة، بل أيضًا بمقدار ما يُجيدونه من (فنونها) وأساليب تطبيقها.

مفهوم الإدارة العامة:

يقصد بالإدارة العامة Public administration جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة. فهي موضوع متخصص من الموضوع الأكثر شمولاً وهو «الإدارة»، والإدارة هي تنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداماً يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها، وترمي إلى تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية عاليتين. وتفيد في ذلك من العلوم النظرية والتطبيقية، وحين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسة العامة للدولة تسمى الإدارة «إدارة عامة».

فالإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية وظيفة تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها، وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، وتشمل أيضاً أسلوب عمل هذه الهيئات وطابع علاقاتها فيما بينها وعلاقاتها بالأفراد.

ولقد تطور مفهوم الإدارة العامة بتطور المجتمعات وتقدمها وبتطور وظيفة الدولة الحديثة وتحقق هذا التطور بتأثير عوامل متعددة منها: متطلبات التقدم الاقتصادي، والأزمات الاقتصادية وانتشار الأفكار الاشتراكية وظهور النظم السياسية الاشتراكية، مما جعل الدولة محركاً أساسياً للتطور الاقتصادي والاجتماعي ومسئولة عن تحقيق العدالة الاجتماعية واستمتاع الجماهير بثمرات هذا التطور والتقدم.

وتجلى هذا التطور، على الصعيد الإداري، بإضافة أعباء جديدة تنهض بها الدولة، فضلاً عن الأعباء التقليدية السابقة،مما دعا إلى إحداث أجهزة إدارة جديدة أو تطوير الإدارات القائمة والوسائل التي تستخدمها وانعكس ذلك على نطاق تدخل الإدارة العامة، فلم يعد دورها يقتصر على تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق أهدافها بل اتسع نطاق تدخلها أيضاً ليشمل المجال التشريعي. وذلك عن طريق إشراكها في رسم السياسة العامة للدولة في كثير من المجالات والنشاطات العامة والخاصة ولاسيما الاقتصادية منها.

حظيت الإدارة العامة باهتمام الباحثين والعلماء في جميع أنحاء العالم وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية فنشأ علم جديد اسمه علم الإدارة العامة. غير أن هذا العلم، بوصفه واحداً من العلوم الاجتماعية التي تعنى «بالواقعة الإدارية» بصفتها ظاهرة اجتماعية، مازال ناشئاً لم تستقر قواعده بعد ولم يتحدد إطاره ومضمونه بدقة.

فهو يتصل بسائر العلوم الاجتماعية مثل علم السياسة وعلم الاقتصاد والقانون العام والمالية العامة وغيرها. كما يقترب كثيراً من علم إدارة الأعمال وذلك على أساس الوحدة والتقارب في التنظيم إلا أنه يختلف عنه كثيراً في الأهداف والوسائل. فالهدف الذي يسعى إليه المشروع الخاص وتهتم به إدارة الأعمال هو الربح، في حين تسعى الإدارة العامة إلى تلبية حاجات المجتمع وتحقيق المصلحة العامة. والإكراه مستبعد في مجال القطاع الخاص ولا تعتمده إدارة الأعمال وسيلة لها ولكنه يؤدي دوراً بارزاً في الإدارة العامة.

وإذا كانت أهمية الإدارة العامة في تزايد مستمر في حياة المجتمعات البشرية، فإن هذه الأهمية هي موضع جدل بين فقهاء القانون وذلك بحسب معتقداتهم ومذاهبهم الفكرية.

ففي الدولة الرأسمالية التي تلتزم بالمذهب الفردي، يعد فقهاء القانون، من أنصار هذا المذهب تدخل الدولة عن طريق أجهزتها الإدارية العامة، قيداً على حرية الأفراد. ويضيفون أن كل الخير في عدم التدخل في الحقل الاقتصادي. لكنهم، إثر نتائج الحروب، والثورة الصناعية، وشيوع المذهب الاشتراكي، والأزمات الاقتصادية، وجدوا أن تدخل الدولة شر لا بد منه ويجب أن يحصر في نطاق ضيق جداً.

أما الماركسيون فيقولون بتدخل الدولة إلى أقصى مدى، وذلك من أجل إلغاء الملكية الفردية وجميع قيم المجتمع الرأسمالي وتقاليده،

ولن يكون هذا إلا عن طريق إيجاد الأجهزة الإدارية العامة التي تؤدي في النهاية إلى قلب المجتمع التقليدي رأساً على عقب بتغيير الواقع تغييراً جذرياً وشاملاً.

وفي الدولة التي تعتنق المذهب الاشتراكي ولا تقول بإلغاء الطبقات ولا تأخذ بالمذهب الفردي بصورة نهائية، يرى الفقهاء أن وجود الإدارة العامة ضرورة لا بد منها إلى جانب النشاط الفردي؛ وذلك من أجل إلغاء استغلال الإنسان للإنسان وإشباع الحاجات العامة التي يعجز الأفراد عن إشباعها، عن طريق الأجهزة الإدارية العامة؛ وهذه هي وظيفة المرفق العام.

لقد أصبح للإدارة العامة في الوقت الراهن، أهمية قصوى فمن غيرها لا يمكن تنظيم شؤون المجتمع أو تحقيق النمو الاقتصادي، ومن ثم فوجود الإدارة العامة، والمذهب التدخلي عن طريق الأجهزة الإدارية العامة أصبح مسلماً به من قبل جميع المجتمعات رأسمالية كانت أم اشتراكية وذلك لوجود ضرورات ملحة أجبرت جميع الدول على تبني المذهب التدخلي.

للإدارة العامة مهام تنظيمية وتخطيطية وأخرى فنية، تتعلق الأولى بتحديد ما هو ممكن من مثل أو أهداف منشودة، وقيادة العمل الإداري. ويدخل في وظيفة التصور عملية التنبؤ وما يتبعها من إعلام وتنظيم وإحداث وترتيب للمصالح الإدارية المتخصصة أما الوظائف القيادية فهي مهام توجيه وتحضير أعمال قيادة الأعمال وإصدار الأوامر وتنفيذها ومراقبة استخدام الوسائل اللازمة لذلك.

والمهام الفنية، وهي مهام ذات طابع قومي، تتعلق بتمثيل المصالح القومية داخلياً وخارجياً وحمايتها، أو ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي، تتعلق بالتنفيذ والتسيير بقصد تلبية الحاجات العامة للمجتمع مباشرة. ويمكن تلخيص الوظائف أو المهام الرئيسية للإدارة العامة بما يلي:

التخطيط:

يعرف التخطيط بأنه «التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة»، ويعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة العامة، وهو الفكرة التمهيدية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال. ومن خلال التخطيط يستطيع القائد الإداري تحديد الهدف المنشود والوسائل الكفيلة بتحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب ولاسيما أن الأعباء التي ألقيت على عاتق الدولة جسيمة جداً، ولا يمكن تحقيقها بصورة عشوائية وعفوية.

التنظيم الإداري:

هو من الوظائف المهمة التي تلقى على عاتق الإدارة العامة وذلك لكثرة الحاجات المستجدة للمواطن ولندرة المواد الأولية التي تخدم إشباع هذه الحاجات. ويعد التنظيم من أهم المصادر التي تؤدي إلى تحقيق الوفر عن طريق استغلال الطاقات البشرية ومنع تبعثر الجهود وتعارضها. لذلك يجب على الإدارة دراسة الأعمال التي تهمها وتحليلها من أجل تحقيق أهدافها واستبعاد جميع الأعمال والإجراءات غير

المفيدة، ومن ثم يجب توزيع هذه الأعمال على الأشخاص الذين عليهم القيام بها وتحديد المسؤوليات التي تقع على عاتقهم والعلاقات القائمة فيما بينهم.

القيادة الإدارية:

إن القيادة هي العصب الحساس في كل مفصل من مفاصل الإدارة العامة، والقائد الإداري يقوم بدور بارز في نجاح الأجهزة الإدارية أو إخفاقها في الوصول إلى أهدافها، فبكفاية القائد ودرايته يمكن الوصول بالمرفق العام إلى بر الأمان وبإهماله وعدم الاهتمام به يكون دماره. لذلك يجب على الحكومات العناية باختيار القادة الإداريين ومتابعة تدريبهم وزيادة خبراتهم وقدراتهم من أجل ضمان استمرار المرفق العام في أداء مهمته.

التنسيق:

يقع على عاتق القائد الإداري مهمة التنسيق بين عناصر الإدارة الواحدة عن طريق إشراك المرؤوسين في وضع الخطط أو في اتخاذ القرارات... ويمكن أن يكون التنسيق بين الإدارة والسلطة السياسية والهيئات المحلية والجماعات ذات المصلحة.

الاتصال:

تتم عملية الاتصال من قبل الرئيس الإداري عن طريق إعلام المرؤوسين بما تم تنفيذه من خطط المشاريع التي يعطيها الأولوية

والتعديلات التي تفرضها المستجدات والصعوبات التي تعترض تنفيذ مشروع من المشاريع. وكذلك يمكن للمرؤوسين أن يعلموا رئيسهم بكل أمر يرون أنه ذو نفع، أو يلحق ضرراً بالمرفق، ولكن يجب أن يحدث الاتصال عن طريق القنوات التي تحافظ على تدرج السلم الإداري أي إنه يجب ألا يتخطى المرؤوسون رؤساءهم المباشرين إلا في حالات الضرورة والاستعجال.

الرقابة:

إن الرقابة هي الوظيفة الاستراتيجية الحساسة داخل الكيان الإداري لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد المسؤولية وتنقل للقائد الإداري جميع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف المنشودة.

وللرقابة ثلاثة أنواع، إدارية، وقضائية، وسياسية. وكل واحدة منها تمارسها جهة متخصصة مختلفة ومستقلة عن غيرها.

مفهوم الإدارة:

الإدارة: هي عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال، قوى عاملة، وموارد طبيعية، والتأليف بينها من أجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (أقل تكلفة، أكبر قدر ممكن من الإنتاج ......إلخ)

أو هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.

ويقصد بالموارد عناصر الإنتاج والتي يشار إليها بـ6 m's وهي:

العنصر البشري Manpower

المال Money

السوق Market

المواد Materials

الأدوات والوسائل Means

الإدارة Management

ويعتبر العامل الإنساني أهم عوامل الإنتاج السابقة وبالتالي فإن الوظيفة الأساسية للإدارة يمكن تركيزها في هذا العامل.

ولذلك عرفت الإدارة بأنها :

توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف "

وتركز الإدارة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف.

وحيث إن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو

نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها.

فمن هنا يظهر أناس على آخرين بسبب ما حصلوا عليه أو بسبب خبراتهم أو صفاتهم الموروثة. وآخرين لا يرقون إلى ذلك فينقادون لهم ويطيعون. وترتبط الإدارة بشكل مباشر باتخاذ القرارات حيث إن عملية اتخاذ القرارات لازمة خلال مراحل العملية الإدارية جميعها، بدءاً من التخطيط الذي يسبق عملية التنفيذ ومرورا بتنفيذ الأعمال وحتى بعد تنفيذها.

والقدرة على الإدارة مرتبطة بشكل أو بآخر بالقدرة على اتخاذ القرارات من جهة وبالقدرة على التعامل مع الناس من جهة أخرى.

واتخاذ القرارات يحتاج إلى معلومات وإلى معرفة وإلى بعد نظر، وقدرة على التحليل والربط بين المتغيرات التي لها علاقة بموضوع اتخاذ القرار وأن النجاح في اتخاذ القرارات سيؤدي حتماً إلى نجاح الإدارة.

والإدارة عنصر ضروري في الحياة فكل فرد في المجتمع بحاجة إلى الإدارة، لأن كل فرد لديه هدف ولديه الموارد المادية والبشرية.

فهو يحتاج إلى إدارة أعماله الخاصة، وإلى إدارة وقته والى إدارة تصرفاته وأسرته، وأن يكون عنصرا فاعلا في المجتمع تراه يشارك في إدارة مؤسسات اجتماعية واقتصادية وغيرها.

وقد ظهرت الإدارة منذ عهد آدم عليه السلام ولكنها بشكل غير متميز وغير منظم كما هو عليه الحال في الوقت الحاضر فكانت لهم

أهداف يخططون لها وبعد ذلك يتم التنفيذ من خلال تنظيم الجهود وتوجيهها وتدعيمها بالقرارات.

وتطورت الإدارة من خلال جهود وتجارب الآخرين ودراساتهم حتى أصبحت علماً مستقلاً يتم تعلمه والتطوير عليه فوصلت إلى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر.

مجالات الإدارة:

1 -الإدارة العامة: وهي التي تتعلق بإدارة شؤون الدولة ومشاريعها.

2 -الإدارة الخاصة: وهي المتعلقة بإدارة المؤسسات الخاصة والتي غالباً ما تهدف إلى تحقيق الربح كالمشاريع التجارية، والصناعية والخدماتية.

العملية الإدارية :

هي النشاطات التي يقوم بها الإداري من أجل تحقيق هدف معين فتميزه عن غيره.

عناصر العملية الإدارية :

أولا: التخطيط

ويقصد به التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة.

عناصر الخطة:

1 -الهدف: وهو النتيجة المراد تحقيقها.

2 -السياسات : وهي الأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية بحيث لا يمكن الحياد عنها، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الدنيا.

3 -الإجراءات وربطها بالزمن : وهي العمليات المراد القيام بها وتحديد زمن لتنفيذ كل عملية، وكل إجراء " أي وقت البدء ووقت الانتهاء ".

4 -الوسائل والأدوات: يجب أن ينص في الخطة على الوسائل والأدوات المطلوبة لتنفيذ الأعمال.

5 -الموازنة اللازمة لتنفيذ الإجراءات السابقة.

وعادة ما يتم رسم الخطة بناءً على الإمكانيات المتوفرة أو التي يمكن توفيرها سواء كانت مادية أو بشرية.

ونلاحظ أن عملية التخطيط تحتاج إلى اتخاذ القرار بالهدف المناسب والكامل والذي يمكن قياسه وتحقيقه قبل وضعه ويكون ملائما لرسالة المؤسسة.

وتحديد السياسات يحتاج إلى إقرار كذلك حيث يشارك في صنع القرار الإدارة العليا والإدارة الدنيا في كثير من الحالات والبرامج الزمنية تحتاج إلى إقرار واختيار البرنامج الزمني الذي يحقق التكلفة الأقل والوقت الأسرع وتحقيق هدف المؤسسة كذلك والميزانية تحتاج

إلى اتخاذ القرار بشأنها وكيف سيتم الحصول عليها وكيف سيتم إنفاقها.

صفات الخطة الجيدة :

1 - البساطة والوضوح.
2 - تحديد الهدف بشكل تام بحيث يكون قابلا للقياس وممكن التنفيذ بزمن معين،وضمن قدرة المنفذين له وأن يكون محددا بزمن معين.
3 - يجب أن ينص فيها على الأجهزة والأدوات المطلوبة للتنفيذ.
4 - دراسة ما يحدث حيالها من ردود فعل ووضع الحلول المثلى لتلك الردود.
5 - المرونة.
6 - الواقعية بحيث تكون في حدود طاقة العاملين فيها.
7 - الشمول.

أما فوائد التخطيط فهي:

1 - يساعد على التفكير المنظم
2 - يساعد على التفكير في المستقبل والإعداد له بما يناسبه
3 - تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ
4 - يساعد على تخفيض التكاليف
5 - يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية
6 - التقليل من وقت إنجاز العمل.

الإدارة بالأهداف:

الهدف: هو بيان النتيجة المراد تحقيقها في تاريخ معين وبقياس معين.

مثلاً: الانتهاء من مشروع الطريق الرئيسي في نهاية عام 2020.

تعدد الأهداف:

وجود هدف عام لكل إداري تتفرع عنه أهداف فرعية أو هدف عام لكل خطة ترتبط به أهداف فرعية.

صفات الهدف الجيد:

1 -أن يكون قابلاً للقياس.

2 -أن يكون ممكن التنفيذ.

3 -أن يكون محدداً بزمن معين.

4 -أن يكون ضمن قدرة المنفذين له.

وتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها :

1 - بإشراك أكبر عدد من المدراء والموظفين في تحديد الأهداف.

2 - بأن يتفهم كل مدير وكل موظف بوضوح أهداف المؤسسة.

3 - بأن يفهم كل مدير ويوافق على الجزء الخاص به من هذه الأهداف.

4 - بأن تحفز المؤسسة المدراء والموظفين على تحقيق الأهداف.

5 - بأن تطلع كل مدير على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

اختبار الهدف الجيد:

في هذه الصفحات عدة قرارات. ضع علامة صح على القرارات التي لها صفات الهدف الجيد.

1 -زيادة عدد آلات الهاتف الجديدة التي تركب في الأسبوع من المعدل الحالي، وهو 5 آلات إلى 100 آلة في الأسبوع في موعد أقصاه 31 ديسمبر الحالي.

2 - تحقيق رضا الجمهور المتعامل مع الوزارة.

3 - أن لا تزيد تكلفة رحلة الأهرامات التي تقرر القيام بها في نهاية الأسبوع القادم عن 10 جنيهات لكل مشترك.

4 -عدم المغالاة في استهلاك الكهرباء في الجمعية حتى تبقى نفقات الاستهلاك أقل من 100 جنيه.

5 -الانتهاء من كتابة تقرير عن أسباب عدم دقة مواعيد طائرات شركة الطيران في موعد أقصاه 30 نوفمبر القادم.

6 -الإسراع في إنهاء معاملات التأشيرة للقادمين إلى مطار القاهرة ابتداءً من يوليو القادم.

7 -التأكد من تلقيح 100٪ من سكان مدينة أسوان ضد وباء الكوليرا في موعد أقصاه 15 يناير القادم.

8 -المضاعفة عدد المدارس في مدينة قنا خلال أربع سنوات.

9 -التأكد من أن كل الموظفين الجدد في المصلحة يتلقون التدريبات الخاصة.

10 - زيادة نسبة المدرسين إلى التلاميذ في المدارس الحكومية حتى يصبح هناك مدرس لكل10 تلاميذ في موعد أقصاه أول سبتمبر القادم.

تمرين إقرار الأهداف

طلب منك أنت ومجموعتك أن تقرر أهم ثلاثة أهداف على مؤسستك تحقيقها خلال السنة القادمة من أجل الاستمرار في عملها وتطويرها في ظل الظروف التي يعيشها دول الربيع العربى.

الهدف الأول:

....

....

....

....

الهدف الثانى:

....

....

....

....

الهدف الثالث:

....

....

....

....

ثانياً: التنظيم:

العنصر الثاني من عناصر العملية الإدارية هو التنظيم والتنظيم عبارة عن " عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد، بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الهدف".

خطوات عملية التنظيم :

1 - تحديد هدف المؤسسة.

2 -تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة.

3 - تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.

4 -تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.

5 -تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا"

6 -تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة.

7 - ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقيا ورأسيا من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسيا ، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقيا.

8 -رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.

9 -إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية.

10 - تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة.

ومن الملاحظ أن كل خطوة من هذه الخطوات تحتاج إلى إقرار يجب اتخاذه من قبل شخص أو أكثر حتى يتم الوصول إلى تنظيم جيد للمؤسسة.

وصايا التنظيم الجيد:

1 -أن يسند إلى كل مدير أوامر واضحة ومحددة ليعرف تماما طبيعة العمل المطلوب منه.

2 -يجب اقتران السلطة بمسؤولية تناسبها "مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية

3 -قبل إحداث أي تغيير في نطاق مسؤولية أي فرد يجب إعلام الشخص المعني بهذا التغيير وأن يمهد له حتى يتم تفهم التغيير المطلوب.

4 -يجب أن لا يتلقى الفرد في التنظيم الأوامر من أكثر من شخص " مبدأ وحدة الأمر".

5 -ينبغي أن لا يتم إصدار أوامر للمرؤوسين الآخرين دون علم رؤسائهم المباشرين بذلك، حتى ولا من المسئول الذي يقع في مركز أعلى من المسئول المباشر.

6 -إذا أردت أن تنتقد موظفا فعلى انفراد.

7 -يجب أن لا يطلب من شخص أن يكون مساعدا لآخر وفي نفس الوقت ناقدا له.

8 - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

9 -يجب أن يكون عدد الأفراد التابعين لمدير معين متناسبا مع قدرات المدير "مبدأ نطاق الإشراف".

10 -يجب أن تحل وبعناية أي نزاعات بين الأفراد داخل التنظيم.

11 -يجب أن يراعى مبدأ التنسيق بمعنى أن تكون أهداف كل مدير متناسقة مع أهداف المدراء الآخرين.

المصطلحات الضرورية في التنظيم:

1) **مبدأ وحدة الهدف في التنظيم:**

بحيث يكون لكل وحدة وظيفية أو إدارية هدف محدد مرتبط بشكل مباشر مع أهداف المنشأة. أي أنه يجب أن تكون أهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع هدف التنظيم ككل.

2) **مبدأ تقسيم العمل:**

أي يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف. حيث إن تقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته.

3) **مبدأ نطاق الإشراف :**

نعني بنطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع أن يشرف عليهم مدير معين بكفاءة وفاعلية وبالتالي ينص هذا المبدأ بأن لا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن مدير الوحدة من إدارتهم والإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية.

4) **مبدأ وحدة الأمر والرئاسة :**

وهو أن يكون لكل مرؤوس رئيس أو مدير واحد يتلقى منه أوامره بحيث لا يتلقى هذا المرؤوس الأوامر إلا من رئيس واحد.

5) **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية :**

أي أن يعطي كل مسئول السلطات اللازمة التي تناسب المسؤوليات المطلوبة منه.

6) **الوصف الوظيفي :**

وهي تحديد المسؤوليات والسلطات والواجبات التي على أي موظف في المؤسسة القيام بها وتحديد مسئوله المباشر.

7) **التوصيف الوظيفي :**

وهي المؤهلات المطلوبة لشغل وظيفة معينة كالدرجة العلمية والخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الوظيفة بكفاءة.

8) **الهيكل التنظيمي :**

وهو التسلسل الإداري للمؤسسة أو هو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

9) **السلطة :**

هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين أو هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال للمرؤوسين للقرارات وتأتي السلطة إما من الناحية الرسمية " كونه رئيس يتمتع بهذا الحق نتيجة تنصيبه مديرا لدائرة معينة في الهيكل التنظيمي. أو من قبول المرؤوسين للرئيس نتيجة علمه ومعرفته وثقتهم فيه.

10) **النفوذ:**

قوة اتخاذ القرارات الناتجة عن مركز اجتماعي أو منزلي أو عائلي

11) **تفويض السلطة:**

منح السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى تخفيفا من الأعمال الروتينية التي يقوم بها.ولا يعني تفويض السلطة تفويضا للمسؤولية، بل يبقى المدير الذي فوض سلطات معينة مسئولا عن نتائج الأعمال المرتبطة بالسلطة التي قام بتفويضها.

12) **مركزية التنظيم :**

أي تكون القرارات متمركزة في الإدارة العليا وتكون درجة التفويض قليلة أو معدومة بحيث لا يركن المدير إلى من هم أدنى منه مستوى في اتخاذ القرارات ومتابعتها.

13) **التنظيم الرسمي:**

التنظيم المحدد حسب الأنظمة واللوائح والقواعد والقرارات الرسمية ويتمثل بدرجة أساسية في هيكل المؤسسة التنظيمي.

14) **التنظيم غير الرسمي:**

وهو الذي ينظر إلى المؤسسة كوحدة اجتماعية، ويعبر عن العلاقات والتجمعات التي تحدث داخل المنظمة بصورة شخصية، وينظر إلى الإنسان كإنسان له أهداف وميول ونزعات لابد من تحقيقها.

بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة. فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

ويبدأ الهيكل التنظيمي من أعلى مستوى (الوزير مثلاً) وينتهي بأقل مستوى إداري من العاملين.

وقبل إعداد الهيكل التنظيمي لا بد من تحديد أهداف المؤسسة مع الأخذ بالاعتبار المرونة في هذا الهيكل بحيث لو تغيرت الأهداف يبقى متناسباً وهذا له علاقة مع ما يسمى" بديناميكية التنظيم.

وبعد تحديد الهدف تبدأ عملية إعداد الهيكل التنظيمي من خلال تقسيم العمل وإنشاء الوظائف والوحدات الإدارية بالخطوات التالية:

1 - تحويل الأهداف إلى أنشطة ويتم البدء بالأنشطة الرئيسية وتقسيمها إلى أنشطة فرعية وثانوية.
2 - يتم تجميع الأنشطة في صورة وظائف بحيث تشكل كل مجموعة أنشطة ذات طبيعة متجانسة وظيفة معينة.
3 - تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية تعطي مسمى معين.
4 - تحديد مهمات واختصاصات الوحدات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي.

أما عملية التجميع للأنشطة والوظائف أو أسس تقسيم العمل وتوزيع الوظائف فيتم على عدة أسس هي:

1 - التوزيع على أساس نوع الوظيفة:

كوظيفة الشؤون الإدارية، الشؤون المالية، العلاقات العامة، الدائرة الهندسية، الصيانة..إلخ.

2 -التوزيع على أساس جغرافي، وهذا مناسب للمؤسسات التي لها فروع في مناطق مختلفة.
3 - التوزيع على أساس السلعة.
4 - التوزيع على أساس العملاء.
5 - التوزيع على أساس مركب: الذي يجمع بين أكثر من طريقة من الطرق السابقة.

ثالثاً: التوجيه:

العنصر الثالث من عناصر العملية الإدارية هو التوجيه.

ويعني" إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه".

وحيث إن عملية التوجيه تتعلق بتفاعل الرئيس مع المرؤوسين، فإن على الرئيس أن يتعرف على شخصية العاملين معه، ويعرف كيف يعاملهم بالطريقة المناسبة. ويأتي ذلك عن طريق عملية الاتصال التي يجب تنميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المؤسسة.

الشروط الواجب توفرها في عملية التوجيه الصحيحة:

1 -الوضوح: بالنسبة للتعليمات الصادرة. بحيث يتأكد الرئيس من فهم التعليمات من قبل المرؤوسين.
2 -الكمال: بحيث تكون التعليمات كاملة.
3 -أن تكون التعليمات ممكنة التنفيذ وحسب طاقة المرؤوسين.
4 -أن تكون التعليمات والتوجيهات مكتوبة ما أمكن.

التحفيز:

ويقترن بالتوجيه عنصر التحفيز سواءً أكان مادياً أم معنوياً.

العوامل الأساسية للتحفيز:

هناك اتفاق على مجموعة من العوامل الأساسية للتحفيز يستجيب لها معظم الأفراد في مجال الدافعية بدرجات متفاوتة حسب طبيعة الفرد وطبيعة الموقف وهذه العوامل هي:

1 - زيادة الدخل.

2 -المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام.

3 -الأمان الوظيفي.

4 -الفرص المتاحة للتقدم في العمل.

5 -القيمة المستفادة من العمل – مثل تحقيق مكانة اجتماعية أو دخل محترم.

6 -السطوة والنفوذ الشخصي.

7 -المعاملة الإنسانية.

8 -اشتراك الفرد بالرأي في دائرة نشاطه.

9 -عدالة الإشراف ونزاهته بين الموظفين.

رابعاً: الرقابة والتقويم:

تعتبر الرقابة والتقويم المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية

الرقابة: تعني التأكد من أن التنفيذ تم طبقاً لما خطط له.

التقويم: عبارة عن عملية اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحراف وتصحيحها بما يتناسب مع هذه الأهداف ومتابعة الإجراءات التصحيحية، بحيث لا تتكرر الانحرافات والأخطاء.

أما عناصر الرقابة والتقويم:

1 -تحديد المعيار الذي نقيس عليه والذي غالباً ما تكون الخطة الموضوعة وحسب الهدف المراد تحقيقه.

2 -قياس النتائج التي تم الحصول عليها.

3 - مقارنة النتائج بالمعايير.

4 -الكشف عن الأخطاء والانحرافات.

5 -البحث عن أسباب الخطأ أو اكتشافها.

هل هو في الخطة، في المعيار، في الشخص المنفذ، الظروف ...إلخ.

6 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

7 - المتابعة بحيث لا يتكرر الخطأ.

مدارس الفكر الإداري:

1 - مدرسة الإدارة العلمية:

وتنادي هذه المدرسة بالمبادئ التالية كأساس للإدارة:

أ -دراسة مختلف العمليات التي يؤديها العاملون دراسة منهجية وتحليلية.

ب - تعيين كل عامل لنوع العمل الذي يناسبه تماماً.

ج - التعاون التام بين الإدارة والعاملين.

د - حساب مكافأة العمل على أساس الأداء.

ومن خلال هذه المبادئ فقد ركزت هذه المدرسة على المفاهيم التالية:

- التحديد الواضح للسلطات والصلاحيات.
- التخصص وتقسيم العمل.
- تطبيق القوانين بحزم.
- الفصل بين مهارة الإدارة وواجبات العمل.

وتزعم هذه المدرسة فريدريك تايلور الذي يدعي بأن الإدارة العلمية لم تركز على العاملين وحاجاتهم الاجتماعية بل ركزت على العمل فقط.

2 - مدرسة العلاقات الإنسانية:

- اهتمت ببيئة العمل الاجتماعية والعاملين ومشاعرهم الإنسانية.
- على المدير الاهتمام بحاجات العاملين ومقابلتها – مثل المشاركة في اتخاذ القرارات.
- إن رفع الكفاءة الإنتاجية يتم من خلال الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل العمل.

من الذين تبنوا هذه المدرسة ويعتبروا ركائز لها هم:

1 - ماك روجرز نظرية X و Y

2 - مازلو سلم الحاجات

روجرز ونظرية X و Y :

تقول نظرية X بأن الإنسان العادي يتجنب العمل إذا استطاع ذلك. ويفضل الابتعاد عن المسؤولية، ولذلك فإن الإنسان لا يعمل إلا في وجود نظام للرقابة المباشرة والثواب والعقاب.

أما نظرية Y فتقول: أن الجهد الجسدي والعقلي أمران طبيعيان في الإنسان، وأن القناعة الذاتية عامل مهم، وأن الإنسان يستطيع تحمل المسؤولية. وأن القدرة على الإبداع صفة لدى كثير من البشر، وأن الطاقات المتوفرة في الحياة الصناعية حالياً لا يستفاد منها إلا بصورة محددة.

وبالتالي فإن الرقابة والعقاب غير ضروريان لحمل الإنسان على العمل ولا بد من إيجاد متساهل من الرقابة حتى تتاح الفرصة لإطلاق طاقات الفرد الكامنة.

مازلو و سُلَم الحاجات:

يتطلب فهم السلوك الإنساني معرفة الدوافع الأساسية للسلوك فالإنسان لا يتحرك ولا يسكن إلا بدافع. وتختلف الدوافع باختلاف الحاجة وتأثيرها. وقد رتب مازلو حاجات الإنسان حسب الأهمية والأولوية كما يلي:

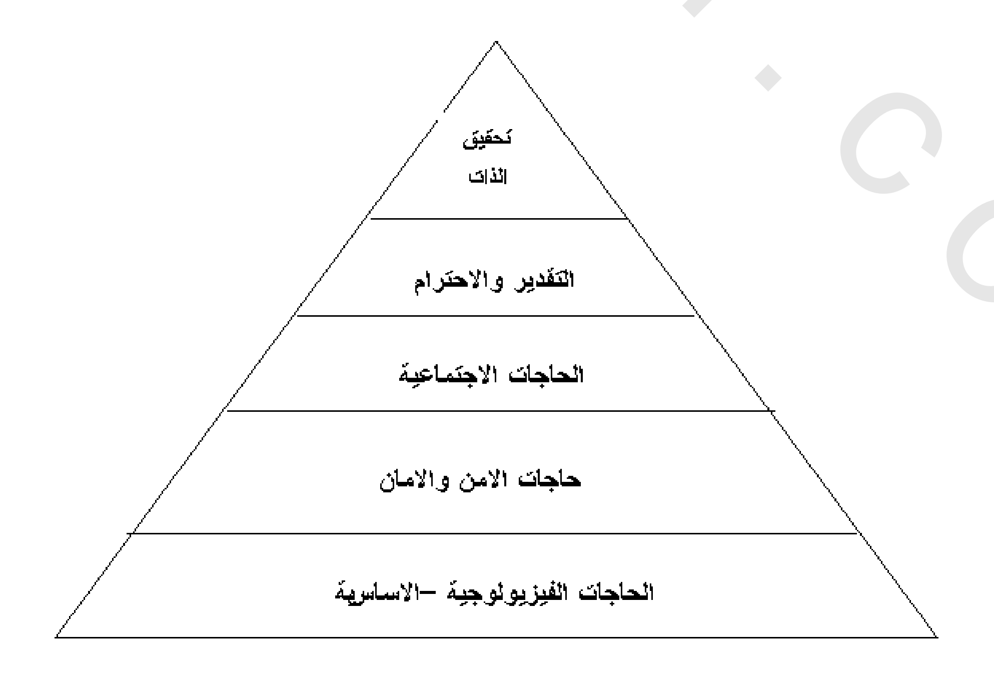
الحاجات الفيزيولوجية للإنسان: الماء، الطعام، الجنس، الهواء.

حاجات الأمن والأمان: الاستقرار والأمن - توفير المسكن والملبس.

الحاجات الاجتماعية: الوجود والتعامل مع الآخرين، القبول في المجتمع، والحب والانتماء.

الحاجة إلى التقدير الشخصي: احترام،وضع اجتماعي جيد،مركز الإحساس بالأهمية، السلطة على الآخرين.

تحقيق الذات: تحقيق الأهداف، استغلال الطاقات الخلاقة.



الفصل الثاني

الإدارة اليابانية

أهم مميزات الأسلوب الياباني في الإدارة هو:

- التوظيف مدى الحياة يؤدي إلى الولاء والانتماء الأمن الوظيفي.
- اتخاذ القرارات بالإجماع – مما يحسن القرار من جهة، ويشعر الموظفين بأهميتهم من جهة أخرى ويرفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم على العمل.

وهذه تحتاج إلى فترة طويلة لاتخاذ القرار لكن التنفيذ يكون سريعاً.

ولا يقتصر الأسلوب الياباني في الإدارة على هاتين الميزتين بل يشمل جميع وظائف الإدارة الأخرى. كما هو موضح أدناه :

(1) وظيفة التخطيط

الإدارة اليابانية	الإدارة الأمريكية
طويل المدى	قصير المدى
اتخاذ القرارات بالإجماع	القرار فردي غالباً
مشاركة واسعة للأفراد في اتخاذ القرار	مشاركة قليلة
اتخاذ القرار من القاعدة إلى القمة	من القمة إلى القاعدة
بطء في اتخاذ القرارات وسرعة في التنفيذ	سرعة في اتخاذ القرارات وبطء في التنفيذ

(2) التنظيم:

الإدارة اليابانية	الإدارة الأمريكية
المسؤولية والمحاسبة جماعية	المسؤولية والمحاسبة فردية
مسؤولية اتخاذ القرار غير محددة	مسؤولية اتخاذ القرار محددة
أقرب إلى التنظيم غير الرسمي	التنظيم رسمي بيروقراطي في الغالب
فلسفة واسعة ومشتركة	لا توجد فلسفة وثقافة مشتركة

(3) التوظيف:

الإدارة اليابانية	الإدارة الأمريكية
من خريجي المدارس والجامعات	من خريجي وموظفي الشركات الأخرى
الانتقال بين الشركات ضعيف	الانتقال بين الشركات نشط
الولاء للشركة	الولاء للمهنة
تقييم الأداء بصورة غير منتظمة	بصورة منتظمة
تقييم الأداء لفترات طويلة	لفترة قصيرة
أسس متعدية للترقية	الترقية على أساس الأداء
إيمان بالتدريب والتطوير واعتبارها استثمار طويل الأجل	لا حماس بالتدريب والتطوير لأن الفرد يمكن أن يترك الشركة
التوظيف مدى الحياة في معظم الشركات	الأمن الوظيفي هو الهاجس الرئيسي

(4) القيادة:

الإدارة اليابانية	الإدارة الأمريكية
القائد وسيط اجتماعي واحد لأفراد المجموعة	القائد متخذ القرار ورئيس المجموعة
استخدام الأسلوب الأبوي	أسلوب التوجيه الحازم
القيم المشتركة تساعد على التعاون	القيم المختلفة تقف في وجه التعاون
تفادي المواجهة عند الصراع	أسلوب المواجهة عند الصراع
الاتصال من القمة إلى القاعدة	الاتصال من القاعدة إلى القمة

(5) الرقابة:

الإدارة اليابانية	الإدارة الأمريكية
الرقابة بواسطة الزملاء	الرقابة بواسطة الرئيس
التركيز على أداء المجموعة	التركيز على أداء الفرد
حفظ ماء الوجه	اللوم بشدة
استخدام مكثف لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة	استخدام محدد لطريقة المجموعة في تحديد وحل مشاكل الإنتاج والجودة

الإدارة

فرع من العلوم الاجتماعية، هي عملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة، المراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة. وذلك من خلال توظيف وتطوير والسيطرة على المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية.

أقوال في الإدارة:

سنقوم باستعراض بعض التعاريف التي وضعها كبار علماء الإدارة، وذلك في محاولة للتوصل إلى تعريف أكثر تكاملا وفيما يلي بعضا من هذه التعاريف.

موسوعة العلوم الاجتماعية: الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.

تايلور: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأبسط الطرق.

دافيز: الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية.

جون مي: الإدارة هى فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

هنرى فايول: تعني الإدرة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.

شيلدون: الإدرة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

وليم هوايت: إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

ليفنجستون: الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

في ضوء التعريفات السابقة يمكننا وضع تعريف أكثر تكاملا للإدارة وذلك على النحو التالي:

الإدارة: هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الموظفين ومن منظور أوسع فانها تنطوي على إنجاز الأهداف باستخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية المتوفرة. وتشتمل الإدارة على خمسة وظائف رئيسية كما يلي : التخطيط -التنظيم - التوظيف - التوجيه - الرقابة.

مستويات إدارية:

الهدف الأساسي من تنفيذ هذه الوظائف استخدام الإمكانيات البشرية والمادية في المنشأة أحسن استخدام وخلق الجو الصالح المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف مراعية في ذلك الناحية الإنسانية في معاملة العنصر البشري وتحقيق أكبر قدر ممكن من التعاون في المشروع. تقسم في الغالب أية مؤسسة إلى ثلاثة مستويات من الناحية الإدارية لكل منها طبيعتها، ويقصد بذلك طريقة توزيع الإداريين فيها، وعادة ما يظهر التقسيم الإداري للمستويات في المؤسسة في نهاية مرحلة التنظيم وهي:

- الإدارة العليا ويمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة
- الإدارة الوسطى أو الإدارة المتوسطة ويمثلها مدراء الأقسام
- الإدارة التنفيذية وأحيانا تسمى الإدارة التشغيلية ويمثلها المشرفون والمراقبون

مجالات الإدارة:

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية وفي الواقع إن التصنيف على أساس المجال قد لايكون تصنيفا منحصرا إذ إن الأنشطة الحياتية منوعة وغير منحصرة. ولكن يمكننا أن نصنف الإدارة تصنيفا عاما

وشاملا على أساس الهدف من النشاط (اجتماعي خدمي ـ مادي) فتصبح الإدارة بذلك نوعين:

1. إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الاجتماعي (إدارة القطاع الحكومي أو الإدارة العامة).

2. إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (إدارة القطاع الخاص أو إدارة الأعمال).

أما ما يذكر أدناه فما هي إلا مجموعة من الأساليب والطرق الإدارية التي يستخدمها المدير عند الحاجة بل أنه في الواقع العملي قد نجد الكثير من المدراء يجهلون هذه الأساليب والطرق ولم يسبق أن استعانوا بها في حياتهم العملية.خصوصا إذا كانت معلومات أو تحليلات جديدة.

الوظائف الإدارية:

تمثل صيرورة لا متناهية منها:

- التخطيط :هو تقرير ما يجب أن يحصل مستقبلا وتحديد أفضل السبل لتحقيق أهداف المؤسسة.
- التنظيم: الانتفاع الأمثل من الموارد البشرية والمادية المتوفرة لتنفيذ خطط العمل عبر هيكل واضح للمسؤوليات والصلاحيات

- التوظيف: اختيار وتعيين الموظفين مع التركيز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- التوجيه : قيادة وإلهام الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف المؤسسية.
- الرقابة : مراقبة الإنجازات مقارنة بالأهداف وتقرير التعديلات الملائمة على ضوء التغذية الراجعة علما أن التنسيق والمتابعة هي ضمن الرقابة.
- التنسيق : هو الربط بين الأنشطة أو الأعمال المراد تحقيقها.
- المتابعة: تطابق العمليات الحقيقية لما هو محدد في الخطة.

ملاحظة : يقوم المدير بأعمال التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والمتابعة والإعلام وإعداد الميزانية.

فروع وأنواع الإدارة:

- إدارة العلاقات العامة
- إدارة الجودة
- إدارة الاتصال
- إدارة الأزمات
- إدارة التغيير
- إدارة الأنظمة
- إدارة التسويق

- إدارة التفاعل البشري
- إدارة التكاليف
- إدارة التكامل
- إدارة التوتر
- إدارة التوقعات
- إدارة العمليات
- إدارة العملية
- إدارة القيمة المكتسبة
- إدارة المحددات
- إدارة المخاطر
- إدارة الريادة
- إدارة المشاريع
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة المعرفة
- إدارة المنتجات
- إدارة المنشآت
- إدارة المهارات
- إدارة المواهب
- إدارة الوقت
- إدارة سلسلة الإمداد
- إدارة علاقات الزبائن

- الإدارة الصغرى
- إدارة نظم المعلومات
- إدارة مستشفيات

تعريف بيتر درَكَر: عمل بيتر درَكَر على تعريف الإدارة من خلال تحديد وظائف المديرفحدد درَكَر عمل المدير بخمسة وظائف هي:

- الوظيفة الأولى/ تحديد الأهداف
- الوظيفة الثانية/ ترتيب وتنظيم المجموعات
- الوظيفة الثالثة / التحفيز والاتصال
- الوظيفة الرابعة/ التقييم والقياس
- الوظيفة الخامسة / تطوير الأفراد

إن هذه الوظائف الخمسة تشرح عمل المدير وبالتالي فإنه حيث وجد المدير قائما بهذه الوظائف الخمسة وجدت الإدارة أي(ممارسة الإدارة) كالطبيب إذا قام بمهامه من كشف وتشخيص وتحليل وكتابة الأدوية فإنه بذلك يكون قد مارس مهنة الطب.

والمدير الجيد هو الذي يسعى إلى تطوير مهاراته في تلك الوظائف الخمس. وتَمارس الإدارة على ثلاثة أشكال كما قسمها درَكَر:

- القسم الأول / إدارة العمل
- القسم الثاني / إدارة المدراء
- القسم الثالث / إدارة العمل والعمال

1 -**مفهوم الإدارة**.The concept of Management

يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين: الإدارة كممارسة والإدارة كعلم.

أ - مفهوم الإدارة كممارسة.Management as a preocess :

الإدارة هنا هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

هذا ويقصد بالموارد:

الموارد البشرية: الناس الذين يعملون في المنظمة.

الموارد المادية: كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وآلات..

الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات الطويلة الأجل.

المعلومات والأفكار: تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.

الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.

ويقصد بالعمليات الإدارية:

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وسيتم تناولها لاحقاً.

الفاعلية effectiveness : ويقصد بها مدى تحقيق أهداف المنظمة.

الكفاءة Efficiency : ويقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد : أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها ، والشكل أدناه يبين علاقة الموارد والعملية الإدارية والأهداف ببعضها.

ب - الإدارة كعلم Management as a science :

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

2 -**المهارات الإدارية** Management skills :

يتطلب من أي مدير أن يتمتع بالمهارات التالية:

أ -مهارات فكرية Conceptual Skills :

كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... إلخ. وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

ب -مهارات إنسانية Human Skills :

وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

ج - مهارات فنيةTechnical Skills :

كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

3 -**الإدارة هل هي فن أم علم؟**. art or science

الإدارة فن لأنه لابد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة.

والإدارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

4 - **مجالات الإدارة** Management Fields

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام Public-Sector ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة - public administrationوتطبق في القطاع الاقتصادي economic - sector وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال. Business - administration

وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق.

هكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه.

فإذا طبقت في الوزارات والمصالح سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال ... إلخ، ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات وبالتالي فسنحاول توضيح أهم الفوارق بينهما من خلال الجدول التالي:

البيان	الهدف	الحجم	مجالات التطبيق	إطار العمل	شكل التنظيم	الجهة الرقابية	مقياس النجاح
إدارة الأعمال	تحقيق الربح	أصغر	القطاع الاقتصادى وبالذات القطاع الخاص	مجلس الإدارة	أفراد، شركات أشخاص، شركات، أموال	المساهمون	تعظيم الربح
الإدارة العامة	تقديم خدمة عامة	عادة كبير	دوائر حكومية مثل وزارة أو مصلحة	السياسة العامة للدولة	وزارة، مصلحة، هيئة، مؤسسة	الدولة الممثلة فى أجهزتها الرقابية	مدى توفر الخدمة

هنا لابد من الإشارة إلى أن هذه الفروقات قد بدأت في التلاشي والانكماش.

5 - علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

للإدارة علاقة بكثير من العلوم من أهمها:

- علم الاقتصاد
- علم النفس.
- علم الاجتماع.
- علم الرياضيات.
- علم القانون
- علم السياسة.
- علوم أخرى.

تعريف : الإدارة في الإسلام .

تعـرف الإدارة في الإسـلام بأنهـا الولايـة أو الرعايـة أو المتابعـة أو الأمانـة، فكـل منها يحمـل معنـى المسئولية والالتـزام بـأداء الواجبـات والإحاطة بـالأمور والحفـاظ علـى الأمانـة وبهذا المفهـوم ينـادي الإسـلام على إسناد الولاية والرعاية إلى الفـرد مـن أفـراد الجماعـة، وهـو بـذلك يرى أن القيـادة مـن ضـروريات الجماعـة وذلـك حرصـاً علـى اجتماعـات العمل والحياة مع النـاس، ويروى عن الرسول صلـى اللّه علية وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم) .

مبادئ التنظيم الإداري :

1 -**مبدأ وحدة الأمر :**

مـن مبـادئ التنظـيم المهمـة مبـدأ وحـدة الأمـر، والـذي يقصـد بـه ألا يتلقـى المـرؤوس أوامـره إلا مـن رئـيس واحـد فقـط، وكمـا يقـول المثل العامي : (المركـب التي بها رئيسين تغرق) .

ومما يؤكـد على سلامة هذا المبدأ وجوده بشـكل فطري في خلية النحل، فلا تجد لخلية أكثر من ملكـة، وإن كـان هنـاك أكـثر من ملكـة مرشـحة فإنـه يـتم سـباق تنافسـي بينهمـا لتقضـي أحداهمـا علـى الأخرى أو تطردهـا وتظل الرئاسـة لواحدة فقط، فـإن كـان ولا بـد مـن وجود ملكـة قوية أخرى فإنها حينئذ يمكـن أن تقود سـرباً جديـداً مـن النحل الصغير الناشئ وتنطلق به لبناء خلية جديدة وهكـذا .

بل إنني علمت من علماء متخصصين في علم الحشرات وخاصة النحل، أن الشغالات تعمل على تغذية أكثر من نحلة ناشئة لتكون ملكة فإذا بدأت تظهر علامات النمو بوضوح عليها، انتخبت أقواها وقتلت الأخريات!

ولعلنا نختم هذا المبدأ العظيم في التنظيم بقول الله عز وجل : (لو كان فيهما آلهة إلا الله لفسدتا، فسبحان الله رب العرش عما يصفون) (الأنبياء : 22) .

2 -مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية :

والذي ينطلق من قاعدة شرعية عريضة مؤداها أن يكون التكليف على قدر الوسع، "لا يكلف الله نفساً إلا وسعها" وذلك بألا يتم تحميل أحد الأفراد مسؤولية دون منحه سلطة مكافئة تمكنه من أدائها .

ولعل ما نلاحظه من سعي كل نحلة وحركتها في أداء المهمة المنوطة بها على خير وجه، ينم عن توافر قدر كبير من السلطة والصلاحية المكافئة الممنوحة لكل نحلة للتصرف بحرية في ضوء المصلحة العليا للمملكة والرسالة التي نشأت وفطرت من أجلها والتحمل الواضح للمسؤولية .

3 -مبدأ تفويض السلطة :

ومؤداه بإيجاز : أن السلطة تفوض والمسئولية لا تفوض .

ومنه تنشأ سلسلة مستمرة ومتدرجة من تفويض السلطة دون أن يفقد أي مستوى قام بالتفويض مسئوليته أمام المستوى الأعلى الذي قام بتفويضه، ولعل حديث الرسول صلى الله عليه وسلم يحدد في إيجاز بليغ جوهر هذه المبادئ حينما يقرر "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته .." ثم عدد أنواعاً متنوعة من المسئوليات التي لا تتم إلا بناء على تفويض السلطة .

4) **مبدأ تبادل المشورة :**

لقد حظيت الشورى بمكانة عظيمة في التشريع الإسلامي، وأصبحت من المبادئ التي يقوم عليها نظام الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية في مختلف العصور .

ومما يؤكد ذلك أن الله سبحانه وتعالى أوجب الرجوع إلى الأمة أو الجماعة عند اتخاذ القرارات الهامة، فقال سبحانه وتعالى: ﴿ **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ إِنَّ اللهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ** ﴾ [آل عمران:159]

وقد أمر الله سبحانه وتعالى المؤمنين أثناء ممارستهم لكل شئون الحياة الدنيا بتبادل المشورة في أمورهم، فيقول سبحانه وتعالى: ﴿ **وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ** ﴾ [الشُّورى:38]

5 - **مبدأ المساواة :**

لقد جاء الإسلام بمبدأ المساواة، وكان بذلك أسبق ـ في هذا المقام ـ مما هو معروف من التشريعات في العصر الحديث .

وفي الآيات القرآنية التي تدعو إلى المساواة قولة سبحانه وتعالى : (﴿إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ [الحجرات:10]) .

وقوله سبحانه وتعالى: **﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾** [الحجرات:13]

6 - **مبدأ العدالة :**

تقوم الإدارة في الإسلام على مبدأ (قاعدة) العدالة بين الجميع دون مراعاة للفروق الاقتصادية أو اللونية أو الجنسية، والتمييز يقوم على أساس التقوى، والعلم، والعمل الصالح، وأداء الواجب الشرعي .

يقول الله تعالى : (**إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللهِ أَتْقَاكُمْ**). ومن الآيات القرآنية التي وردت في الحث على العدالة كثيرة ومن تلك الآيات قوله تعالى: **﴿إِنَّ اللهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالعَدْلِ إِنَّ اللهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾** [النساء:58] كما تتمثل العدالة في الإسلام في إسناد الأعمال والمهام

المناسبة لقدرات الفرد واستعداداته وعدم تكليفه فوق طاقته، فقد قال سبحانه وتعالى : ﴿لَا يُكَلِّفُ اللهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ﴾ [البقرة:286]

7 - مبدأ الجدارة :

لقد طبقت الإدارة في الإسلام مبدأ الكفاءة والجدارة والأمانة والقدرة على الأداء في العمل وتولية الوظائف العامة قبل أن تأخذ به النظم الإدارية الحديثة، ومعنى ذلك أن الإدارة الإسلامية ربطت بين السلوك التنظيمي وبين الإنتاج في العمل .

وقد التزمت الإدارة الإسلامية بما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة فقد قال سبحانه وتعالى: ﴿قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص:26] .

8 - مبدأ الرقابة :

تعني الرقابة في الإدارة الإسلامية الإشراف والمتابعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعة، وكل ذلك وفق مبادئ الشريعة الإسلامية ونجد في كتاب الله وسنة رسوله ما يوجب

الرقابة، فالقرآن الكريم يقول: ﴿وَلَا تُطِيعُوا أَمْرَ الْمُسْرِفِينَ، الَّذِينَ يُفْسِدُونَ فِي الْأَرْضِ وَلَا يُصْلِحُونَ﴾ [الشعراء:151، 152]

9 - مبدأ تسلسل الرئاسة :

لقد طُبقت منذ صدر الإسلام ظاهرة ما يعرف في الإدارة الحديثة بمبدأ التدرج الرئاسي أو ما يسمى بالتسلسل الهرمي للمكاتب وهو يعني أن لكل وظيفة مجموعة من الواجبات والمسئوليات ولقد تحدد مفهوم (مبدأ) تسلسل الرئاسة في الإدارة الإسلامية بما قاله الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام (لا يحل لثلاثة يكونون في الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم) .

10 - مبدأ تخصصية المهام وتفويض السلطات :

لقد كان أسلوب العمل الإداري في الدولة الإسلامية يقوم على فكرة لا مركزية التنفيذ مع تحديد مهمة وواجبات واختصاصات الوالي مع تفويضه السلطات المناسبة من هنا فإنه ينبغي على الإدارة التعليمية أن تأخذ بهذه الخاصية وهي تحديد المهام وتفويض السلطات في التنظيم الإداري التعليمي، كما كان مأخوذاً به في الإدارة الإسلامية .

11 - مبدأ الالتزام بالمسئولية :

تعني المسئولية في الإسلام التزام الشخص بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه وتحمل التزاماته واختياراته أمام الله وقد وضح

الإسلام ذلك في قول الرسول عليه الصلاة والسلام (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ..) .

ثم تأتي مسئولية التنفيذ التي تقوم على مبدأ الالتزام الشخصي، والإعلام والبيان فيقول سبحانه وتعالى (هذا بيانٌ وهدى وموعظةٌ للمتقين) (آل عمران : 138) .

إن الإدارة التربوية الإسلامية تستند على التعاون والمشورة الصادقة المخلصة، وعلى العدل والمساواة، وعمادها الشعور بالمسئولية، كل فرد في حدود مسئولياته وميزتها عن غيرها أنها لا تسعى لتحقيق الأهداف الدنيوية فحسب، بل وتسعى لتحقيق الفلاح في الآخرة .

تطور الدراسات المقارنة للإدارة العامة:

الدراسات المقارنة للإدارة العامة بوجهها الحديث تسعى إلى حل المشاكل الإدارية بمختلف الوسائل، لذلك تتسم بالطابع العملي، فهي أكثر ارتباطا بتلك المشاكل وأكثر تفاعلا مع الحياة ومجرياتها وخصائصها، إضافة إلى الأهمية الكبرى لدور الإدارة العامة في العصر الراهن عصر التطورات الإدارية التنظيمية .

العوامل والأسباب الخاصة بنمو الدراسات المقارنة للإدارة العامة :

- تطور العلوم الطبيعية ووسائل الاتصالات والنقل، الذي ولد الحاجة إلى إدارات كفوءة لمتطلبات النهضة الجديدة.

- أثر الفكر الإداري السلوكي الذي تزعمه سيمون واستحداثه عملية صنع القرارات كأساس للإدارة العامة .

- الحرب العالمية الثانية وما تبعها وإسهامها في نمو الدراسة المقارنة للإدارة العامة من خلال تزايد سلطات الإدارة العامة. . وأن المشاكل التي تواجه الإدارة العامة في أثناء الحرب وما بعدها، تؤدي إلى ضرورة الالتجاء إلى الدراسات المقارنة لحل المشاكل الحاصلة .

- ميلاد الدول النامية التي تشكل ما يقرب من ثلثي دول العالم، وتعد من الأسباب الجوهرية التي وجهت أنظار علماء الإدارة العامة والباحثين إلى أهمية الدراسة المقارنة للإدارة العامة، لبحث مشاكلها وتعقيداتها .

- دور الجامعات والمعاهد المتخصصة في الإدارة العامة الذي زاد من النظر الجاد للاهتمام بالدراسات المقارنة للمشاكل الإدارية في الدول الحديثة المولد، باعتبار أن الإدارة العامة فيها هي إدارة تنمية بالدرجة الأولى.

- سرعة التطورات التي يشهدها عالم ما بعد الحرب العالمية الثانية ودور الإدارة العامة في الاضطلاع بذلك .

- قيام المنظمات الدولية والإقليمية والهيئات والوكالات المتخصصة بعد الحرب العالمية الثانية أسهم بدور معين في

توجيه النظر نحو البحث في إمكانية التوصل إلى مبادئ إدارية عالمية بهدف خلق إدارة عامة دولية أو العمل على تأصيل مبادئ إدارية عامة عالمية .

- برامج المساعدات الفنية والاقتصادية لأوربا والدول النامية ودور الإدارة العامة وخبرائها في البحث عن أدوات إدارية أكثر فاعلية، من خلال التركيز على الدراسات المقارنة للإدارة العامة . بالرغم من انحيازها للنموذج الأمريكي والغربي . عكس برامج المساعدات المختلفة التي قدمتها هيئة الأمم المتحدة التي أسهمت بحق في توجيه النظر نحو عقد دراسات مقارنة للإدارة العامة .

الوجه الحديث للإدارة العامة المقارنة :

نقطة الابتداء في التطور العميق الذي حدث في دراسة الحكومات المقارنة الذي مهد لمعالم الوجه الحديث للدراسة المقارنة للإدارة العامة على أساس أنها جزء من الحكومات المقارنة، وعلى أساس أنها أداة تحقيق وظائف الحكومات الحديثة، والتي تسهم مع مؤسساتها التشريعية بصورة أو بأخرى في تشكيل سياستها وصنع قراراتها وفاء لوظيفة الدولة .

من جهة أخرى فإن دور الإدارة يتحدد بصورة أصيلة في عملية صنع القرارات وفي تنفيذها وكان لظهور أكثر من نصف دول العالم دور

مؤثر ومهم للغاية في دراسة المقارنة للإدارة العامة، ودراسة المشاكل الإدارية في نظم هذه الدول، وهي بطبيعتها مختلفة تماما عن مشاكل الإدارة العامة في الدول المتقدمة . إذن لايجب أن نقف في الدراسة المقارنة للإدارة العامة عند حد النظم الإدارية للدول المتقدمة، إنما يجب أن تمتد الدراسة المقارنة إلى الدول الجديدة أو النامية.

- **إدارة التنمية :**

من الملامح الحديثة للدراسة المقارنة للإدارة العامة التغيير الجذري في دور الإدارة منذ الخمسينات، ويتجسد ذلك في تطور الإدارة العامة ومضمونها الحديث لوظيفة الدولة في مختلف المجتمعات، ففي الدول المتقدمة زاد تدخل الدولة بصرف النظر عن نظامها الاقتصادي والنظرية السياسية السائدة، إذ أدت التكنولوجيا الحديثة إلى إقامة ادارات عامة ما كان يمكن تصورها من قبل مثل إدارة قاعدة كيب كنيدي بالولايات المتحدة، إضافة إلى إدارات الفضاء وأبحاث القمر، فليس للدولة الآن أن تفعل ما تشاء وإنما تفعل ما يجب أن يكون .

ومفهوم إدارة التنمية يفضي إلى ضرورة تمييزه عن المعنى التقليدي لمفهوم الإدارة العامة لسببين :

1 -تطور الدور ومضمون الوظيفة في كل منهما.

2 -إن تأثير المحيط في إدارة التنمية أكثر منه في حالة الإدارة العامة التقليدية . فإدارة التنمية أكثر تأثرا بالمحيط البيئي.

السلطة والإدارة :

إن علاقة السلطة بالإدارة العامة من أعقد الموضوعات، فالسلطة Authority تشير إلى القوة الرسمية وهي القوة التي تمارس في إطار الشرعية التي تحددت من خلال الجماعة وتبدت في النظام السياسي .

أن الحاكمين في المجتمع الصناعي إنما يستمدون سلطتهم الرسمية من الموافقة العامة وإرادة المحكومين، وهذا يعني بالضرورة أن الحاكمين لابد أن يراعوا في ممارستهم للسلطة أنهم يجب أن يعملوا دائما باسم الشعب وأن أعمالهم يجب ان تدور في فلك إرادته العامة . ويترتب على ذلك أن سلطات الحاكمين تكون موضع مساءلة من قبل الشعب، اذا كانت ممارستهم للسلطة تخرج من إطار الإدارة العامة . أما في المجتمع الزراعي فإن الوضع يختلف كليا حيث إن الحاكم يعتبر نفسه مصدر السلطة، لذا فهو يعتبر نفسه ليس ممثلا للشعب وإنما معبرا عن نفسه باعتباره حاميا لمجتمعه . لذا لابد من التمييز بين السلطة والسيطرة وبين الحاكم المقيد والحاكم المطلق .. ولاشك أن أسلوب ممارسة السلطة ينعكس بآثاره على السلوك الإداري للبيروقراطية في كل من المجتمعين الزراعي والصناعي . إن حكومة المجتمع الصناعي تملك قدرا عاليا جدا من الاستجابة لعوامل المحيط الذي تحيا فيه . كما أن إطار القوة في المجتمع الصناعي محدود، حيث تقوم الحدود الدستورية والسياسية والعديد من الضوابط القانونية كقيد على استعمال القوة فإرادة الحكام هنا

لا وجود لها بالشكل الموجود في المجتمع الزراعي وإنما تتحدد أرادتهم وتتعين بواعثهم وفق مضمون القوة كما حددتها الإدارة العامة للشعب صاحب السلطات .

نمو البيروقراطية :

لاحظ أن في المجتمعات الانتقالية تأخذ التغييرات مكانها في الجهاز البيروقراطي بشكل أسرع من التغييرات التي تحدث خارج البيروقراطية . وأن السلم البيروقراطي يظل هو الإطار الوظيفي الذي يتمتع بأقصى درجة من الاحترام والتقدير، كما أنه هو الذي يؤمن الوظائف المختلفة في المجتمعات الانتقالية .. ومن أجل ذلك فإن البيروقراطية في هذه الفترات تعتبر هي القابضة على زمام عمليات التمدن وهي المحتوية (وعاء) المفكرين المحدثين الذين يحملون اتجاهات التغيير ولزوميته، بينما نجد أن الاتجاهات التقليدية تبقى قوية ولكنها محصورة خارج البيروقراطية وغالبا في المناطق غير المتحضرة . ويترتب على ذلك أن البيروقراطي يصبح أكثر تخصصا في الناحية الوظيفية ، وأكثر تمركزا وانتشارا.

البيروقراطية المقارنة :

المشكلة العامة المعقدة الموجودة بصورة أو بأخرى في مختلف النظم والنماذج والظواهر الإدارية قديمها وحديثها هي مشكلة البيروقراطية التي أثارت جدلا عظيما بين علماء الإدارة العامة وعلماء الاجتماع والدراسات السلوكية على حد سواء.

تتعدد معاني المفهوم في الاستعمالات الشائعة للبيروقراطية :

- قد يعنى مفهومها النظام الإداري كله .
- البيروقراطية قد تنصرف إلى مجموع الإجراءات التي يجب اتباعها في العمل الحكومي.
- قد تستعمل لتعني القوة على أساس السلطة .
- قد تعني الدور الممارس من قبل الموظفين .

وقد رأى ماكس فيبر أن هناك عدة خصائص مشتركة للتنظيم بمعنى البيروقراطية تتمثل في الآتي :

- استمرارية التنظيم في تقديم الوظيفة الرسمية وفقا للقواعد .
- تسلسل السلطة .
- فصل الإدارة عن الرقابة .
- تعيين الموظفين وتحديد نظام الوظائف والمرتبات والمراتب .
- تقنين القوانين والقواعد الإدارية وإقامة نظام للانضباط .
- اختيار الموظفين على أساس المؤهلات الفنية .

وقد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر غير محبب ويتسم بالنقد في مجالات الأنشطة الإدارية حيث يعني وصفها ببطء وتأخير والتخوف من الإقدام على صنع القرارات والبت في تصريف الأمور بدرجة عالية من الحرص والوسوسة تؤدي إلى عرقلة العمل الإداري وضياع الهدف .

الاستعمال الشائع لمفهوم البيروقراطية :

- التنظيم الحكومي الضخم .
- الصورة السيئة للروتين الإداري والجمود والتعقيد والإجراءات الطويلة لتحقيق العمل الإداري .

الوجه الحديث للبيروقراطية في الدول النامية :

1- إن البيروقراطية في الدول النامية تعني بالدرجة الأولى مجموعة مساويء .
2- أن البيروقراطية النامية والمتقدمة على حد سواء تتسم بالتضخم.
3- امتداد التضخم إلى البناء الحكومي والقطاع العام .
4- تعدد مستويات التنظيم مما يؤدي إلى صعوبة توصيل البيانات والتقارير للإدارة العليا ، إضافة إلى كثرة أجهزة الرقابة وتضاربها وعدم فاعليتها ، وكثرة الالتجاء إلى اللجان الفرعية ، وسعة عمليات التفتيش .
5- كثرة العاملين في التنظيمات البيروقراطية والتكديس فيها مما يعرقل الأداء الوظيفي وتنفيذ البرامج، ويعقد أداء الخدمة العامة.
6- التمسك بحرفية القانون والتحايل عليه .
7- الإهمال .
8- الإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمة أو للإنتاج .
9- المحاباة والوساطة .
10- إضفاء طابع السرية الشديد .

11 - المركزية الشديدة . الجنوح نحو النمطية .

12 -عدم اعتماد الأساليب العلمية .

13 -عدم اعتماد الكفاءات في الإدارة العليا .

العناصر الأساسية المكونة للإدارة :

1 -الأفراد

2 -الأنشطة

3 - المعرفة الإدارية

4 - الموارد

5 - المحيط الخارجي

1 - **تنقسم الإدارة بناءً على عنصر الأفراد إلى 3 مستويات:**

1 - الإدارة العليا

2 - الإدارة الوسطى

3 - الإدارة المباشرة / الدنيا

المهارات الإدارية:

1 -**المهارات الفكرية / المنطقية** conceptual skills

القدرة على التفكير العلمي / التفكير المنطقى من أجل تحديد الموقف بكل دقة وتوقع المستقبل وفهم العلاقات والقدرة على التنوع في الأساليب وانتقاء الأفضل.

2 -**المهارات الفنية** Technical skills

وهي القدرة على أداء الوظيفة بشكل جيد وناجح وبأفضل ما يمكن.

3 - **المهارات الإنسانية** Human skills

وهي القدرة على التعامل مع الأفراد سواء من أجل قيادتهم أو مجرد الاتصال الناجح بهم .

سؤال هام : هل يجب أن يلم المدير بجميع المهارات ؟

الجواب : يجب أن يلم كل مدير مختص في إدارته بما يناسبها من مهارات .

2 - **الأنشطة (نشاط الإدارة):**

وهي الوظائف التي يمارسها المدير لكي يحقق أهداف المشروع

وتسمى العمليات الإدارية Management Process

وتشمل الوظائف التالية

أ - التخطيط Planning

وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

وضع الأهداف / رسم السياسات والإجراءات / التنبؤات / وضع برامج العمل / اتخاذ القرارات .

ب - التنظيم Organizing

وتشتمل على :

تصميم الهياكل التنظيمية / تحديد المسؤوليات / تحديد العلاقات/ اختيار المديرين .

ج -التوجيه Directing

وتشتمل على

التحفيز / القيادة المناسبة / بناء نظام فعال للاتصال / تهيئة مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية

د – الرقابة Controlling

ومن مهامها: وضع نظام دقيق للعمل والرقابة / قياس الأداء / تشخيص المشكلات وعلاجها / المتابعة

الفرق بين وظائف الإدارة ووظائف المشروع :

وظائف المشروع

1 - وظيفة التمويل ومنها التخطيط المالي لتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات وتوفير الأموال اللازمة للمشروع والرقابة الدائمة .

وتتمثل الاحتياجات المالية في

أ - رأس مال نقدي

ب - المواد الأولية أو الخامات

ت - رأس المال الثابت والمنقول مثل (مباني – معدات – أراضي – أثاث – سيارات .... إلخ)

مصادر التمويل

أ - مصادر داخلية

1 -حقوق الملكية 2 -الأرباح المحجوزة

ب - مصادر خارجية

1 -البنوك 2 - الموردين 3 -العملاء

الإنتاج :

تعريف الإنتاج : هو العملية التي تختص بتحويل عناصر الإنتاج إلى منتج من السلع أو الخدمات لإشباع رغبات واحتياجات العملاء

وظائف الإنتاج:

1 -اختيار الموقع

2 -تصميم العمليات الصناعية

3 - الترتيب الداخلي

4 - تصميم المواصفات الفنية

5 - مراقبة الجودة

6 - وضع برامج للصيانة الدورية

7 - التحسين المستمر لطرق العمل

التسويق:

وظائف التسويق

1 -دراسة السوق

2 - تخطيط المنتجات

3 - الترويج للمنتج

4 - وضع السعر المناسب

5 -التوزيع

وظيفة الأفراد :

تعريفها : الاستخدام الأمثل للقوى العاملة لتحقيق أهداف المشروع

وظائفها:

1 -تقدير احتياجات المشروع من القوى العاملة

2 - انتقاء العاملين

3 - تحديد الأجور

4 -تدريب وتطوير العاملين

5 -وضع قوانين الترقيات والتنقل بين الوظائف

3 -**المعرفة الإدارية**:

التعريف : هي مجموعة العلوم والمعارف والمفاهيم والأساليب المتصلة بالإدارة ومجال تطبيقها و في هذا يمكنك الرجوع الى تاريخ وتطور علوم الإدارة وتداخلاتها بالعلوم الأخرى التي ساهمت في تطور علم الإدارة

4 - **الموارد** :

إن من أحد تعاريف أو وصف المدير الفعال هو : ذلك الشخص الذي يقود المؤسسة أو الإدارة إلى تحقيق هدفها المنشود بالموارد المتاحة وهذا يدل على أن المدير الفعال هو الذي يحسن استغلال موارد المنشأة استغلال أمثل وناجح .

والموارد تتمثل في نوعين :

أ - موارد بشرية ومن المهم انتقاء الكفاءات المتمكنة في أعمالهم

ب - موارد مادية وتشمل رأس المال – المواد الأولية – المعلومات الكافية للمشروع)

ماهو الفرق بين الكفاءة الإدارية والفاعلية الإدارية ؟

أولا الكفاءة الإدارية:Managerial efficiency

هي حسن استغلال الموارد المتاحة

طرق ووسائل زيادة الكفاءة الإدارية:

1 -زيادة كمية الإنتاج مع بقاء كمية الموارد أي زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات

2 - زيادة المخرجات مع تقليل المدخلات

3 - تقليل المدخلات مع بقاء المخرجات كما هي

إن عدم زيادة الكفاءة الإدارية يحدث العكس تماما لما سبق ويظهر في سوء استخدام الموارد من نقد وأصول ثابتة ومنقولة ويحدث:

1 -تقليل المخرجات مع بقاء المدخلات كما هي

2 - تقليل المخرجات مع زيادة المدخلات

3 - تقليل المخرجات مع تقليل المدخلات كذلك

الفاعلية الإدارية Managerial effective

هي : حسن استغلال موارد المنظمة والوصول بها إلى الأهداف المحددة

فقد يكون هناك مدير كفء ولكنه غير فعال فهو كفء من حيث حسن استغلال الموارد المتاحة ولكنه لا يصل بالمؤسسة أو المنظمة إلى الأهداف المحددة .

5 - **المحيط الخارجي :**

وتتمثل في البيئة العامة محيطة بالمشروع وتؤثر فيه وبيئة خاصة تؤثر في المشروع من الداخل أو بشكل مباشر جدا أو نستطيع القول بأنها بيئة خارجية وبيئة داخلية تشغيلية.

المدارس في علم الإدارة:

سبق الحديث عن المدار س بالتفصيل ولكننا هنا سوف نعرضها بشئ من التحديد

وهو فلسفة فريدريك تايلور :

1 -إحداث ثورة عقلية لدى العاملين والإدارة وذلك من خلال إحلال أساليب الإدارة العلمية محل أسلوب التجربة والخطأ

2 - استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال

3 -البحث عن أحسن طرق ممكنة لأداء أي عمل وتحديد الوقت الأمثل لأدائه

4 -مشاركة كل من العاملين والإدارة في المسئولية عن زيادة الإنتاج

5 -ربط الأجر بالإنتاج

الخلاصة:

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم الإدارة باعتبارها الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والغير بشرية من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف. كما تمت مناقشة المهارات الإدارية: الفكرية، والإنسانية والفنية، ومناقشة هل الإدارة فن أم علم، ومجالات الإدارة، والفروق الأساسية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وأخيراً التنويه إلى العلاقة القائمة بين علم الإدارة وبعض العلوم الأخرى مثل علم النفس والاقتصاد... إلخ.

❖❖❖

الفصل الثالث

الإدارة المالية

مبادئ الإدارة المالية:

لماذا دراسة المالية ؟

اليوم نبدأ بالإجابة على سؤال شديد الأهمية ألا وهو :

لماذا دراسة المالية ؟

من منا يحتاج لمعرفة ودراسة المالية ؟

في الحقيقة هناك عدة أسباب تجعل كل واحد منا بلا استثناء يحتاج لدراسة المالية حتى ولو لم يكن يخطط لأحد الوظائف في الإدارة المالية وسنعرض لك بعضا من مظاهر الحاجة لدراسة المالية:

التسويق والمالية:

إذا كنت تعمل في التسويق أو محبا لممارسته، فأنت بحاجة لمعرفة المالية، لأن المسوقين دائما يعملون بميزانيات محددة للتسويق وهم بحاجة لمعرفة كيفية تحقيق أعلى الأرباح من مصاريف البرامج التسويقية كما أن تحديد المصاريف والعائد منها تعتبر واحدة من أهم الموضوعات في المالية، ولذا ما تتعلمه في المالية ستستخدمه في التسويق.

المحاسبة والمالية:

هناك ارتباط وثيق بين المحاسبة والمالية فالتقارير التى ترفع من المحاسبين هي التي تستخدمها الإدارة المالية لاتخاذ القرارات المناسبة، وعلى الصعيد الآخر فإن فهم المالية يؤهل المحاسبين لفهم أي نوع من المعلومات ضروري للإدارة المالية كما يؤهلهم عموما لمعرفة كيف أن المعلومات المحاسبية تستخدم من جهة الإدارة المالية.

كما أنه في كثير من الأحيان نتيجة لهذا التقارب بين المحاسبة والمالية –ويحدث ذلك في الشركات الصغيرة خصوصا - يشارك المحاسبون في اتخاذ القرارات المالية بجانب دورهم التقليدي في المحاسبة .

الإدارة والمالية :

من أهم أقسام الإدارة هي الإدارة الاستراتيجية ، والتفكير في استراتيجية المؤسسة دون التفكير في استراتيجيتها المالية وصفة سريعة لكارثة محققة، ومن هنا كان لزاما على الإدارة الاستراتيجية أن يكون لها فهم عميق في الإدارة المالية ، لأن مالية الشركة هي باختصار ضمان بقائها ونموها .

وبجانب ذلك فعلى مديري أي منظمة أن يكونوا على علم تام كيف أن الوظائف في تلك المنظمة تكون سببا في در الأموال إليها، بحيث يستحق صاحب هذه الوظيفة أن يأخذ أجرا مقابل عمله ، كما

أن كل مدير مطالب أن يعمل على زيادة ربحية المنظمة ، وبالتالي فهناك ارتباط وثيق بين فهم المالية وبين الإدارة.

أنت والمالية :

ربما من أهم الأسباب التي تدفعك لدراسة المالية هو أنه سيكون عليك في حياتك اتخاذ قرارات مالية قد يكون لها أثر كبير على طريقة حياتك ومستقبلك.

فمثلا في هذه الأيام التي نعيشها أمام كل واحد فينا فرص عديدة لاستثمار أمواله بين إقامة المشاريع أو الاتجاه إلى البورصة أو غير ذلك، ولذا فدراسة المالية مهم جدا ليؤهلك لاتخاذ قرارات مالية سليمة في حياتك .

وإليك هذا السؤال: هل تحلم بأن يكون لك مشروعك الخاص الكبير الناجح ؟ إذا لا سبيل لك لتحقيق ذلك إلا إذا كان لديك فهم عميق بالمالية، وإذا لم تقتنع بكلامنا الآن ستقتنع يوم تواجه المصاعب في عملك وتكون أمام مفترق طرق في اتخاذ قرار مالي سليم .

ولذا فبغض النظر عن مدى حاجتك لتعلم المالية، ستأتي لك الكثير من المواقف في حياتك التي ستكون فيها بصدد اتخاذ قرار مالي حاسم، وبالتالي فأن تكون مستعدا لتلك اللحظة ودارسا للمالية لاتخاذ القرار السليم أفضل ولا شك من أن تفاجأ وقتها وتحتار .

ما هي الإدارة المالية؟

تكلمنا في الصفحات السابقة عن أسباب دراسة المالية، وذكرنا خلالها العلاقة بين المالية والكثير من مجالات العمل، كالتسويق والمحاسبة والإدارة الاستراتيجية، وتطرقنا بعد ذلك إلى أهمية المالية حتى في حياتك الشخصية وأنك بالتأكيد ستحتاج إلى استخدام مبادئها في يوم من الأيام إن لم يكن في كل يوم من أيام حياتك .

وسوف نعطيك إن شاء الله نبذة مختصرة عن الإدارة المالية، وما هي أهم الأدوار التي تقوم بها.

الإدارة المالية مدخل وظيفي:

تعريف الإدارة المالية:

هى الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاية إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة عليه في مواعيدها.

أهم وظائف الجهاز المالي:

1. تقدير احتياجات المشروع من الأموال وأوقات تلك الاحتياجات.
2. تحديد طرق الحصول على الأموال في الأوقات المناسبة.
3. دراسة المشروعات الاستثمارية.

4. ترشيد القرارات الإدارية من خلال الدراسات المالية.

5. تسجيل العمليات سواء نفقات أو إيرادات.

الشكل الغالب لوظائف الجهاز المالي في المشروعات العربية:

1. تدبير الاحتياجات من الأموال.

2. الوظيفة المحاسبية.

أسباب عدم وجود وظيفة التخطيط(تقدير الاحتياجات المالية):

1. أن عملية التخطيط عملية فكرية متقدمة وعلمية، وهذا يتطلب هدم أسلوب التواكل والعواطف.

2. السهولة النسبية في معالجة المشاكل التي تنشأ من عدم التفكير في المستقبل.

الوظيفة المالية ووظائف المشروع:

تعتبر الوظيفة المالية من الوظائف الرئيسية التي يتوقف عليها نجاح المنشأة.

1. علاقة التمويل بالإنتاج: تشمل وظيفة الإنتاج جميع الأنشطة والعمليات المتعلقة بإنتاج السلع أو الخدمات.

الإدارة المالية هي التي توفر الأموال اللازمة لتغطية تكاليف الإنتاج من البداية وحتى النهاية.

2. علاقة التمويل بالتسويق: وظيفة التسويق تهتم بتوفير السلع والخدمات للمستهلكين من خلال الترويج والتوزيع من خلال التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين.

الإدارة المالية هي التي تقوم بتزويد إدارة التسويق بالأموال اللازمة للقيام بالبحوث التسويقية وعمليات الترويج والتوزيع.

3. علاقة التمويل بالأفراد: تهتم هذه الوظيفة بالأفراد العاملين في المشروع من حيث البحث عن مصادر القوى العاملة، ومن حيث اختبارهم وتوظيفهم، وإعطائهم الرواتب والأجور التي يستحقونها، بالإضافة للحوافز والمكافآت.

كل هذه التكاليف تقوم الإدارة المالية بتوفيرها لإدارة الأفراد.

4. الوظيفة المالية وإدارة التمويل: تقتصر هذه الوظيفة على كيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع.

ثم استعمال هذه الأموال استعمالاً اقتصادياً فعالاً بما يعود على المشروع بالنفع وتقليل المخاطر.

ما هو مفهوم الإدارة المالية ؟

"هو النشاط الذهني الذي يختص بعملية التخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخول والخروج للأموال الحالية والمرتقبة إلى ومن المنظمة."

ويتضح من ذلك التعريف أن الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها الإدارة المالية هي تعظيم تدفق المال إلى داخل المنظمة، بحيث يكون أكبر من المال المتدفق خارج المنظمة.

وحتى تقوم الإدارة المالية بهذا الدور فعليها أن تجيب على ثلاث أسئلة غاية في الأهمية، هذه الأسئلة بالترتيب هي:

1. ما هي الاستثمارات طويلة الأجل التي على المنظمة مباشرتها؟
2. من أين ستحصل المنظمة على التمويل طويل الأجل لتتمكن من مباشرة هذه الاستثمارات طويلة الأجل ؟
3. كيف ستدير الأنشطة المالية اليومية للمنظمة ؟

والواقع أن هذه ليست كل الأسئلة التى على الإدارة المالية إجابتها، لكنها أهم ثلاثة أسئلة، ولذا فدراسة الإدارة المالية تعتبر بصورة إجمالية هى دراسة الإجابة على هذه الأسئلة الثلاث. وحتى تتم الإجابة على هذه الأسئلة الثلاث، فعلى المدير المالي للشركة اتخاذ قرارات ثلاث، كل قرار منهم يجيب على واحد من هذه الأسئلة، وهذه القرارات بالترتيب هى :

1 - إعداد الميزانية الرأسمالية :

وهذا القرار يجيب على السؤال الأول ؛ حيث إن معنى الميزانية الرأسمالية هو :

"عملية التخطيط لتحديد الاستثمارات طويلة الأجل مثل شراء آليات جديدة، استبدال الآلات، إنشاء مصانع جديدة، امتلاك مباني جديدة "

والمعنى أنه يتم إعداد ميزانية بأهم الأصول الثابتة (طويلة الأجل) التي تهدف المنظمة امتلاكها خلال الحقبة الزمنية المقبلة .

فمثلا؛ قد يكون داخل الميزانية الرأسمالية للمنظمة خلال عشرين سنة هو :

امتلاك أراضي ب 100 مليون جنيه

امتلاك مباني ب 200 مليون جنيه

امتلاك ماكينات ب80 مليون جنيه

امتلاك وسائل نقل ب50 مليون جنيه

وعلى أساس الفلسفة التي ذكرناها في البداية، يكون على المدير المالي مراعاة أن العائد المالي المنتظر من وراء استثمار هذه الأصول، أكبر من تكلفة هذه الأصول .

2 - تحديد هيكل رأس المال :

بعد أن يحدد المدير الاستثمارات طويلة الأجل التي ستقوم بها المنظمة يحتاج أن يحدد الطريق إلى تمويل هذه الاستثمارات، أي ببساطة من أين سيأتي بالمال الذي يؤهله لمباشرة هذه الاستثمارات، هل سيأتي بالمال من ملاك الشركة (حقوق الملكية) الذين وضعوا أموالهم في الشركة على صورة أسهم أو أوراق مالية؟ فهذا خيار أمامه وأمامه خيار آخر ألا وهو الاقتراض، والذي سيأتي في صورة قرض من البنك أو سندات .

وفي الغالب يكون هيكل رأس المال نسبة بين حقوق الملكية وبين الالتزامات (القروض والديون) وفي تغيير هذه النسبة تأثير على العائد المتوقع من الاستثمار، وباختصار؛ فإن زيادة نسبة الديون في هيكل رأس المال تؤدي إلى زيادة المخاطرة (risk) مع زيادة العائد المتوقع والعكس صحيح، فإن زيادة نسبة حقوق الملكية تؤدي إلى نقص المخاطرة (risk) مع نقص العائد المتوقع.

وعلى المدير المالي تحديد أفضل نسبة ممكنة للموازنة بين المخاطرة والعائد المتوقع.

3 - إدارة رأس المال العامل:

رأس المال العامل هو مقدار ما تملكه المنظمة من أصول جارية في مقابل الالتزامات الجارية التي عليها.

رأس المال العامل = الأصول الجارية – الالتزامات الجارية.

ويقصد بالأصول الجارية هي الأصول النقدية، أو التي من السهل تحويلها إلى نقدية، مثل الشيكات وحسابات العملاء المدينين للمنظمة، أما الالتزامات الجارية فهي الديون قصيرة الأجل، مثل أوراق الدفع وحسابات الموردين الدائنين.

وتعتبر أهمية رأس المال العامل في أنه المؤشر إلى ما تملكه المنظمة من سيولة مالية لإدارة الأعمال اليومية، فكلما كان عند

المنظمة رأس مال عامل أكبر كلما كانت فرصة نجاحها أكبر لأن عندها الفرصة لتوسع وتحسين أكبر للعمل لما تمتلكه من سيولة مالية.

وبالتالي فدور الإدارة المالية هو: ضمان وجود أصول جارية كافية مقابل الالتزامات الجارية التي عليها، تضمن سير الأعمال اليومية بسلام دون حدوث مقاطعات مكلفة تحدث نتيجة لعدم وجود سيولة كافية .

اختصاصات الإدارة المالية ومكوناتها:

1. الإدارة المالية :

تهتم الإدارة المالية بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية إلى جانب إدارة النقدية واستثمارها وخلق مصادر منها تكفي لسداد الالتزامات المطلوبة من قبل الغير.

وتعتبر الإدارة المالية وظيفة غير مستقلة عن بقية الوظائف الأخرى للمنظمة. وتساهم في تحقيق هدف / أهداف المنظمة عن طريق القرارات والتصرفات الآتية :

1. قرارات الاستثمار والتمويل طويل الأجل.
2. إدارة رأس المال العامل.

3. قرارات التمويل قصير الأجل.

وينتمي عادة، هدف المنظمة إلى إحدى أو مجموعة من الأهداف الثلاث التالية :

1. هدف تعظيم قيمة المنظمة إلى أقصى حد ممكن.
2. تعظيم الربح.
3. هدف تعظيم العائد الاجتماعي.

عادة ما يتطابق مفهوم الإدارة المالية، في الواقع العملي، مع مفهوم الإدارة الحسابية أو الإدارة المحاسبية. وتتضمن هذه الأخيرة وظائف جمع البيانات المالية وتسجيلها وتبويبها وتلخيصها ومراجعتها وعرضها تفسيراً. ومن شأن هذه الوظائف أن تجعل المدير المالي أكثر انغماساً في العمليات الإجرائية المحاسبية وتبعد به عن الجانب التمويلي المرتبط باتخاذ القرارات المالية. وبالتالي فإن المدير المالي الذي يسيطر عليه الجزء التسجيلي والرقابي لا يصبح مديراً مالياً، وإنما مدير حسابات أو مراقب مالي على أحسن تقدير . ولذا فإنه من الصعب أو الخطأ – عملياً – الفصل بين وظيفة المراقب المالي ووظيفة المدير المالي. ويعتمد المدير المالي للقيام بمهامه على أدوات المحاسبة والمراجعة والتكاليف.

وإن مجال الإدارة المالية غير محددة وواضح تماماً في الحياة العملية. كما أن تنظيم وظائفها يختلف من هيكل لآخر. فقد يسمى المسؤول المالي أمين الصندوق أو مراقب مالي أو نائب رئيس مجلس إدارة .

2. الوظيفة المالية :

تتكون الوظيفة المالية من جميع الأنشطة المالية التي تهتم بتزويد المنظمة بالأموال اللازمة لها لتحقيق أهدافها، وبحركة هذه الأموال في المنظمة منذ نشأتها حتى تمام تصفيتها بعد استنفاذ أغراضها.

فمثلاً تسوي حسابات البنك من طرف شخص ليست له علاقة ومن الأفضل أن يكون بعيداً عن الشخص الذي يقوم بعمليات الإيداع والصرف. كما يجب أن توزع الرواتب من طرف أشخاص ليست لهم علاقة بإحضارها وكذلك يجب أن يتم تسجيل المخزون عن طريق أشخاص غير مسؤولة عن عمليات الشحن والاستلام ولا عن إعداد الفواتير.

وهذه بعض النماذج والحالات التي يجب أن يتم فيها توزيع الشغل حتى يسهل الكشف السريع لأية أخطاء أو مخالفات. ولا تتوفر الحماية عن طريق توزيع الشغل إلا إذا ما اتضح أن هناك على الأقل شخصين متطلعين على الخطأ في أية عملية أو ضياع لممتلكات المنظمة.

وكثيراً ما يتطلب تقسيم الشغل هذا تكاليف إضافية وخاصة إذا كان حجم العمليات صغير. وبالتالي فإن عملية وجوب هذه التكاليف الإضافية تخضع لمدى أهمية التعرض إلى الضياع والسرقات وما إلى ذلك.

أما فيما يتعلق بالمنظمات الكبيرة الحجم نسبياً فإنه من الممكن خلق وظيفة الرقابة الداخلية لتوفير الحماية اللازمة. ويجب أن تكون هذه الوظيفة غير خاضعة لأية مسؤولية من مسؤوليات الشغل العادية والروتينية. وإذا ما توفرت هذه الوظيفة يمكن الاستغناء عن التكاليف الإضافية لتقسيم الشغل من أجل الرقابة والتثبت.

3. النظم المحاسبية :

كما سبق الذكر، فإن الإدارة المالية تعتمد على النظم والأساليب المحاسبية أثناء عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتضم هذه النظم والأساليب المحاسبية الأدوات التالية :

1. الحسابات المالية.
2. حسابات التكاليف.
3. المراقبة الداخلية.
4. المحاسبة الإدارية.

ولكي تفي بأهدافها في أن تكون أداة تعتمدها الإدارة المالية في عملياتها المختلفة، يجب لهذه النظم أن تتوفر فيها الشروط التالية :

1. الدقة الكاملة .
2. تقديم البيانات والمعلومات إلى الجهات المعنية.
3. انتظام دورية البيانات.
4. وضوح البيانات.

وكما سبق القول فإن هناك تداخل بين الوظيفة المالية والوظيفة المحاسبية عملياً. وأن الإدارة المالية تهتم بأنشطة الوظيفتين ومن الممكن أن تعهد الوظيفة المالية كلها لشخص واحد يسمى بأمين الخزينة أو أمين المالي في حالة منظمة صغيرة. ولكن عندما تتسع أعمال المنظمة يكبر حجمها وتتسع أنشطة الوظيفة المالية ويحتاج الأمر غالباً إلى فصل الأنشطة المحاسبية وأنشطة الرقابة المالية لكي يشرف عليها مراقب مالي بجانب أمين الخزينة الذي يشرف على الأنشطة النقدية والاستثمارات والتمويل.

ومن أهم اختصاصات أمين الخزينة ما يلي :

- التخطيط المالي وتدبير الأموال وإدارة الاستثمارات وإدارة رأس المال العامل واستثمار الفائض من الأموال.
- مراقبة حركة النقدية (المقبوضات والمدفوعات) ورصيد الخزينة والمركز النقدي والمحافظة على الخزائن والاستثمارات.
- دفع الالتزامات التي على المنظمة في مواعيدها.

أما أهم اختصاصات المراقب المالي فهي كما يلي:

- أعمال الوظيفة المحاسبية سواء حسابات مالية أو حسابات تكاليف بما فيها من تصميم للحسابات وتنسيق جميع هذه الأعمال.

- أعمال المراجعة والمراقبة الداخلية والتفتيش المالي.
- توفير البيانات والمعلومات المحاسبية اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة على أسس رشيدة.

4. بعض المتطلبات التنظيمية الخاصة بالوظيفة المالية :

عند تنظيم الوظيفة المالية من المهم اعتبار وإبراز الجوانب الخاصة بالمسؤوليات والعلاقات ومتطلبات الوظيفة.

من أهم مسؤوليات الوظيفة المالية هي الحفاظ على أصول المنظمة ولذا يجب اتباع نظام وأسلوب " التثبيت والموازنة" checks and balances بدقة كبيرة حتى يتم التثبت والموازنة في كل مجال من المجالات التي يمكن أن توجد فيها لا مبالاة أو سرقة أو أى خطر من شأنه أن يؤدي إلى خسائر في موارد المنظمة.

أول وأنجح أساليب الحفاظ هي التفريق بين مكونات الوظيفة أو وظائفها بطريقة تجعل عدم وجود الرقابة الكاملة والمطلقة لأية عملية حسابية بين أيدي شخص واحد.

وفيما يلي نتطرق على التوالي إلى : الحسابات المالية، حسابات التكاليف والمراقبة الداخلية.

الحسابات المالية :

وهي عبارة عن النظام الذي يضم عمليات تجميع وتبويب وتحليل وعرض وتفسير البيانات المالية من أجل معرفة نتائج أعمال المنظمة

وتصوير وضعها المالي، وعلاقاتها مع الغير. وتلخص مخرجات هذا النظام من معلومات مالية في قائمة منها: قائمة الدخل / بيان الإيرادات (وتضم نتائج الأعمال) وقائمة المركز المالي (وهي عبارة عن الميزانية)، لتقديمها إلى الجهات المعنية سواء كانت مالكة للمنظمة ومشرفة عليها أم ممولة لها.

حسابات التكاليف :

تعد حسابات التكاليف كنظام آخر يضم عمليات تجميع وتسجيل وتبويب وتحليل وعرض بيانات التكاليف بهدف مد المدير بمجموعة من المعلومات التحليلية التفصيلية التي تساعده على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

ويشمل نظام حسابات التكاليف عادة :

نظام محاسبة التكاليف الفعلية.

ونظام محاسبة التكاليف المحددة مقدماً (تقديرية أو معيارية).

وتتكون عناصر محاسبة التكاليف من مجموعة من الدورات المستندية التي ترتبط بالسجلات والدفاتر والبطاقات، ومن مجموعة من الأدلة أهمها دليل وحدات التكلفة (النشاط) ودليل عناصر التكلفة ودليل مراكز التكلفة، ومن مجموعة أسس وقواعد لتحميل التكاليف، وأخيراً من مجموعة قوائم وتقارير للتكاليف التي تعرض المعلومات التكاليفية والتي تعتبر أداة توصيلها للمستفيدين منها.

والهدف من محاسبة التكاليف في المنظمة الأهلية التي لا ترمي إلى الربح هو استرداد النفقات لا تعظيم الأرباح كما هو الشأن بالنسبة للمنظمة التي ترمي إلى الربح.

المراقبة الداخلية : في مفهومها الواسع تتضمن:

مراقبة إدارية لها أدواتها وأساليبها.

مراقبة محاسبية لها أدواتها وأساليبها.

وأخيراً ضبط داخلي له أدواته وأساليبه.

ومن ثم يتضح أن المراقبة الداخلية مرتبطة بكل النظم الأخرى في المنظمة وتتكامل معها.

وتهدف المراقبة الداخلية إلى التأكد من أن كل عمليات المنظمة سائرة بما يضمن منع الاختلاسات والمحافظة على أصول المنظمة وذلك من خلال التأكد من دقة البيانات والمعلومات المتوفرة للإدارة والجهات الخارجية حتى نضمن اعتمادها في عملية اتخاذ القرارات.

ويعتبر جهاز المراجعة الداخلية أحد أجهزة الرقابة الأساسية في المنظمة. ومن ذلك فإن دور المراجعة الداخلية يتعدى دورها التقليدي إلى ما يلي :

الرقابة على الأداء بشكل تفصيلي.

الرقابة على التصرفات والقرارات وتقييمها وإعداد تقارير عنها للمستويات الإدارية الأعلى. وهذا تدعيماً لفكرة الرقابة الذاتية داخل

المنظمة والحد بقدر الإمكان من أجهزة الرقابة الإدارية الداخلية وتدخلاتها.

معنى الإدارة المالية وأقسامها:

هي عبارة عن إدارة الإفراد من حيث المبادئ المحاسبية والتحكم بهم بنوع من التخطيط والتنظيم والرقابة .

أقسام الإدارة المالية:

1 - قسم السكرتارية: ويختص هذا القسم بالتالي :

أ) الحصر: استلام كافة أوامر الصرف الواردة إلى الإدارة المالية وتسليمها للمختصين ومتابعة استكمال إجراءاتها حتى يتم إحالتها للصندوق أو لكاتب أوامر الدفع .

ب) الوارد والصادر والنسخ والتصوير والحفظ: استلام المعاملات الواردة إلى الإدارة المالية وتسجيلها وتسديد قيودها وتصدير المعاملات الصادرة من الإدارة المالية إلى الجهات المختلفة بالجامعة بالإضافة لقيام القسم بأعمال النسخ والتصوير وتنظيم الملفات وحفظها .

ج) الأرشيف المالي: حفظ أوامر الصرف والتسويات ومرفقاتها بملفات خاصة حسب تسلسل قيدها واسترجاعها عند اللزوم .

2 - قسم التدقيق :

يقوم هذا القسم بمهمة تدقيق كافة المستندات والمعاملات المالية الواردة للإدارة المالية للصرف مثل مستحقات منسوبي الجامعة والطلاب (كالرواتب، العمل الإضافي، البدلات، المكافآت الشهرية، ...إلخ) وكذلك المعاملات المالية المتعلقة بوحدات الجامعة (كتأمين مشتريات أو صرف عهد مستديمة أو مؤقتة، أو تسوية عهد هذه الوحدات...إلخ) كما يقوم بتدقيق كافة أوامر الصرف المتعلقة بمستحقات المقاولين لقاء عقود (التوريد، الإيجار، التغذية، التشغيل، الصيانة، النظافة، النقل، ...إلخ).

3 - قسم الارتباط :

يقوم هذا القسم بتسجيل اعتمادات الميزانية المقررة بعد توزيعها كمخصصات وكذلك إجراء التعديلات المالية على اعتمادات البنود والمناقلة بينها بموجب قرارات المناقلة والتعديل الصادرة خلال العام المالي الجاري، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للارتباط المالي بجميع المعاملات وأوامر الصرف الواردة للإدارة المالية للارتباط بها على مختلف أبواب الميزانية المعتمدة، ثم تطابق سجلات الارتباط بما يقابلها من حسابات لكل بند من بنود الميزانية كما يعد بياناً بالديون التي لم تصرف خلال سنة الاستحقاق كمتابعة لصرف الارتباطات حين ورود مستندات صرفها فيما بعد.

إضافة لما سبق فإن قسم الارتباط يعد تقريراً شهرياً عن الحالة المالية للصرف من البنود ويقدم البيانات اللازمة لإعداد الحساب الختامي في نهاية العام المالي .

4 -قسم الخزينة العامة :

يقوم هذا القسم باستلام تغذية حساب الصندوق وإيداعها بالحساب وكذلك صرف رواتب منسوبي الإدارة العامة وصرف المستحقات الإفرادية التي تقل عن 20 ألف جنيه .

كما يقوم القسم بتوريد المستحقات التي لا يستلمها أصحابها خلال المدة النظامية لحساب الأمانات. وإثبات الوارد والمنصرف بدفتر حركة الصندوق .

5 -قسم إعداد أوامر الدفع والشيكات :

ويختص هذا القسم بما يلي :

أ - إعداد أوامر الدفع لكافة المستحقات التي تبلغ قيمتها 20 ألف جنيه فأكثر على أبواب الميزانية الأربعة .

ب - التأكد من صحة البيانات والمعلومات المدونة على أوامر الدفع .

ج - متابعة طباعة أوامر الدفع ومراجعتها بعد الطباعة .

د - متابعة إجازة أوامر الدفع من مدير الإدارة المالية والمراقب المالي ومدير الجامعة .

هـ - التنسيق مع مندوبي الإدارة المالية لتسليم أوامر الدفع لوزارة المالية واستلام الشيكات الوزارية لتسليمها لأصحابها .

و - إعداد شيكات الصرف من الأمانات والإيرادات المتوفرة سيولتها بحسابات الجامعة .

ز - تسليم الشيكات لمستحقيها أو لمأموري الصرف أو مندوبي الشركات .

ح - استعادة المسيرات من مأموري الصرف بمختلف القطاعات والتأكد من وجود توقيعات أصحاب الاستحقاقات ومن إشعارات توريد المبالغ التي لم يتسلمها أصحابها .

6 -قسم المحاسبة :

ويقوم هذا القسم بإعداد القيود المحاسبية والتسويات بالدفاتر والحسابات المختلفة وعمل المطابقات، وتشمل ما يلي :

أ) اليومية العامة: وتختص بما يلي :

1. قيد أوامر الصرف التي أعدت لها شيكات أو أوامر دفع حسب تسلسل أولوية إنجازها .
2. قيد أوامر الصرف التي صرفت من الصندوق حسب تسلسل قيدها بالصندوق .
3. قيد التسويات المحاسبية بعد اعتمادها من المراقب المالي .
4. ترقيم أوامر الصرف والتسويات بأرقام مسلسلة حسب أولويات قيدها .

5. تجميع المبالغ المدينة والدائنة بكافة حقول اليومية والتأكد من توازنها بكل صفحة ويتم ذلك يومياً.
6. المطابقة اليومية مع حساب الصندوق ومع الحسابات المختلفة والبيانات المدخلة بالحاسب الآلي .
7. إعداد ميزان المراجعة الشهرية .

ب) الحاسب الآلي: ويختص بما يلي :

1. إدخال كافة المعلومات عن أوامر الصرف والتسويات المسجلة بدفتر اليومية العامة بالحسابات المختلفة .
2. مطابقة مجاميع وأرصدة الحسابات المختلفة بالأرصدة والمجاميع المدونة بدفتر اليومية العامة .
3. التنسيق والمتابعة مع إدارة مركز الحاسب الآلي لضمان استمرارية تشغيل البرامج المالية بصفة مستمرة .
4. متابعة طباعة التقارير المحاسبية بمختلف أنواعها .
5. الاحتفاظ بنسخة متكاملة من التقارير المحاسبية بشكل مناسب ومنظم باعتبارها بديلا للسجلات اليدوية .
6. متابعة تطوير البرامج المالية بالحاسب الآلي .
7. استخراج كافة البيانات اللازمة لإعداد الحساب الختامي للجامعة

ج) حسابات البنوك ومؤسسة النقد ووزارة المالية: وتختص بما يلي :

1. متابعة حركة حسابات الجامعة بالبنوك والمؤسسة ووزارة المالية سواءً بالسحب أو الإيداع .

2. التأكد من مطابقة أرصدة حسابات الجامعة بالبنوك والمؤسسة ووزارة المالية .

3. إعداد التسويات اللازمة لتسوية حسابات الجامعة بالبنوك والمؤسسة ووزارة المالية .

4. إعداد خطابات بالمطابقة بعد التأكد من ذلك والحصول على شهادات الأرصدة بحسابات الجامعة .

5. استخراج البيانات اللازمة لإعداد الحساب الختامي للجامعة .

د) العهد – الأمانات – التأمينات – إيرادات نموذج 20 تسويات عامة :

1. إعداد التسويات الخاصة بالعهد والأمانات والتأمينات والإيرادات وأية تسويات أخرى تتعلق بفروقات العملة أو تصحيح أخطاء محاسبية .

2. متابعة سداد العهد وإعداد التقارير اللازمة عن المتخلفين عن السداد والاحتفاظ بملفات منظمة عن العهد .

3. مطابقة أرصدة العهد بالسجلات مع الأرصدة الظاهرة بالحاسب الآلي .

4. إعداد خطابات بتوريد المبالغ .

5. إعداد أوامر الصرف الخاصة بالأمانات بعد التأكد من إثباتها وأحقية صاحبها في استلامها .

6. إعادة التأمينات لأصحابها عند انتقاء الغرض من بقائها بموجب أوامر صرف .

7. إعداد البيانات الشهرية بالإيرادات المحصلة وأوامر صرفها لوزارة المالية .

8. إعداد أوامر الصرف بالاستبعاد من الإيرادات بموجب قرار الاستبعاد من الإيرادات .

9. إعداد بيانات الإيرادات الواجب تضمينها الحساب الختامي للجامعة .

10. مطابقة حساب الإيرادات مع بيان وزارة المالية .

11. إعداد نموذج 20 شهرياً وكشف التوازن الشهري .

12. إعداد خطاب لكل من وزارة المالية وديوان المراقبة العامة وإرسال نموذج 20 شهرياً بعد استكمال اعتماده من مدير الإدارة المالية والمراقب المالي ومدير عام الشئون المالية.

7 -قسم الضمانات :

ويختص هذا القسم باستلام الضمانات المحالة للإدارة المالية وفتح ملفات لها وتسجيلها بالسجلات الخاصة بها ومتابعة تجديدها بإرسال خطابات للبنوك التي أصدرتها حسب النموذج المعد لهذا الغرض واستلام تجديداتها وحفظها بملفات الضمانات الأساسية ومتابعة البنوك التي ترسل التجديدات، والإفراج عن الضمانات التي انتهى الغرض منها بعد موافقة الجهات المستفيدة منها.

مهام الإدارة المالية :

تختص الإدارة المالية بالجامعة بإنجاز المهام الرئيسية التالية :

1 -مهمة صرف المستحقات : وتتفرع منها المهام التالية :

- حصر أمر الصرف
- الارتباط بالمبلغ على البند المختص
- تدقيق أمر الصرف
- إعداد أوامر الدفع
- إعداد الشيكات
- تسليم الشيكات
- القيد في السجلات المحاسبية
- الحفظ في الأرشيف

2 -مهمة صرف العهد والأمانات والإيرادات والتأمينات

- صرف عهد مؤقتة أو مستديمة
- المنصرف من العهد المستديمة
- تسديد العهد المستديمة أو المؤقتة
- إثبات العهد تحت التحصيل
- تسديد العهد تحت التحصيل بواسطة جهة حكومية أخرى
- الصرف من الأمانات
- الصرف بالاستبعاد من الإيرادات
- مهمة الارتباط العام
- إدخال المعلومات اللازمة باعتمادات الميزانية ومخصصات قطاعات الجامعة حسب تعليمات الميزانية وقرار توزيع الميزانية ببرنامج الارتباط
- الارتباط المسبق قبل إبرام العقود أو إصدار التعميدات أو القرارات خلال السنة المالية الجارية
- الارتباط عند الصرف
- الارتباط المسبق من اعتمادات المشاريع والباب الثالث
- الارتباط بالصرف من اعتمادات المشاريع والباب الثالث
- إعداد تقارير عن الحالة المالية
- تدعيم البنود العاجزة

- مطابقة المنصرف من الاعتمادات الظاهرة ببرنامج ارتباطات كل بند وبرنامج ومشروع مع المنصرف الفعلي المثبت بالحسابات للتأكد من صحة البيانات
- إعداد بيان بالديوان التي تم الارتباط بها ولم تقدم مستندات صرفها حتى نهاية العام المالي وكذلك المعاملات التي يتم صرفها لعجز البنود.

هدف الإدارة المالية: -

تكلمنا في الأسطر السابقة عن مفهوم الإدارة المالية، وكيف أن عليها أن تجيب عن ثلاثة أسئلة رئيسية لتقوم بدورها على الوجه المطلوب، وهذه الأسئلة الثلاث هي:

1) ما هي الاستثمارات طويلة الأجل التي على المنظمة مباشرتها ؟

2) من أين ستحصل المنظمة على التمويل طويل الأجل لتتمكن من مباشرة هذه الاستثمارات طويلة الأجل ؟

3) كيف ستدير الأنشطة المالية اليومية للمنظمة ؟

وحتى يتمكن المدير المالي من صنع قرار مالي سليم للمنظمة، فلابد أن يكون بداية على علم وفهم بالهدف الذي تهدف أي إدارة

مالية إلى تحقيقه، فهذا الفهم هو الذي يؤدي إلى وجود أسس ثابتة لصنع وتقييم قرارات مالية سليمة.

تعظيم الربح ورأي مفضل:

لعل أول ما يتبادر إلى الذهن، أن الهدف لأي إدارة مالية في أي منظمة هو تعظيم الربح، ولكن التعبير عن أن هدف الإدارة المالية هو تعظيم الربح تعبير غير دقيق . فمثلا هل نعني بذلك : تعظيم أرباح هذا العام ؟ إذا كان كذلك فهذا قد يؤدي إلى إجراء بعض الأنشطة الغير محبذة على المدى البعيد لأجل تعظيم الربح هذا العام، مثل تقليل مصاريف الصيانة، تقليل المخزون وغير ذلك من الأمور التي تؤدي إلى تقليل المصاريف هذا العام فقط مما يؤدي إلى زيادة أرباحه مع وجود أضرار مستقبلية .

وقد يعبر البعض عن أن هدف الإدارة المالية هو تعظيم الأرباح بعيدة المدى، وهذا أيضا تعبير غير دقيق، فقد تعظم أرباح الشركة بالحسابات وعلى الورق على المدى البعيد، إلا أننا نفاجئ أن ربحية الملاك قد نقصت، وذلك مثلا في حالة ازدياد عدد المساهمين في الشركة مما يؤدي إلى توزيع عائد الشركة على عدد أكبر مما قد يؤدي إلى نقصان ربحية المساهم الواحد أو قد تكون الشركة مثلا كانت تملك 10000جنيه في عام(2000) فربحت 20000 جنيه خلال 10 سنوات فصارت تملك 30000جنيه في عام (2010)، إلا أنه على الرغم من ذلك تعتبر الشركة خسرانة لأن رصيد الشركة والذي

صار الآن 30000جنيه قد أصبح لا يساوي شيئا في عام (2010) نظرا لتغير قيمة النقود والتي أدت إلى أنه تعتبر قيمة 10000جنيه في عام 2000 أكبر من قيمة 30000جنيه في عام 2010 وهذا ما يسمى بتغير القيمة الزمنية للنقود.

اعتبار وجهة نظر الملاك :

من الضروري أن يحقق نشاط الإدارة المالية أهداف ملاك الشركة، فإذا ما نظرنا من وجهة نظر الملاك وأهدافهم، سهل علينا تحديد هدف الإدارة المالية، فما هو قرار مالي جيد من وجهة نظر ملاك أسهم الشركة ؟

باختصار قرار مالي جيد يعني زيادة قيمة السهم وقرار مالي سئ يعني تقليل قيمة السهم . إذن نستطيع الآن تحديد هدف الإدارة المالية في الشركة بسهولة فنقول : **هدف الإدارة المالية هو تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية** .

يقول د. منير هندي: فالقيمة السوقية للأسهم العادية تعكس كثيرا من المتغيرات التي تهم الملاك كمقدار العائد المتولد، وتوقيت حدوثه ومدى استمراره، ومدى التأكد بشأن احتمال تحقيقه.

وهذا الهدف الذي ذكرناه نستطيع فهمه بسهولة إذا ما نظرنا في الشركات المساهمة التي تبيع أسهمها في السوق، ولكن ماذا عن

الشركات الخاصة التي يمتلكها شخص واحد، أو مجموعة من الشركاء دون أن يكون لها أسهم في السوق ؟

نستطيع الوصول إلى صيغة لتعريف هدف الإدارة المالية في مثل تلك الشركات بإجراء تعديل بسيط على التعريف السابق، فإن مجموع قيمة أسهم الشركة هو في حقيقة الأمر تعبير عن مجموع ثروة الملاك في هذه الشركة، إذن نستطيع أن نضع تعبيرا عاما للهدف من الإدارة المالية في أي شركة فنقول : **هدف الإدارة المالية هو تعظيم ثروة الملاك**

على أننا ننبه في النهاية أنه يجب على المدير المالي للمنظمة أن يتخذ الطرق الشرعية الأخلاقية القانونية للوصول إلى ذلك الهدف، وعدم اتخاذ طرق الحيل الغير شرعية والوسائل الملتوية لتحقيق ذلك .

إذن فالعلاقة بين الإدارة والملاك هي علاقة وكالة؛ فالملاك قد وكلوا الإدارة في رعاية مصالحهم وتعظيم ثرواتهم.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن: هل هو مضمون أن تقوم الإدارة دائما بالعمل بما فيه مصلحة للملاك، أم أنها أحيانا قد تتغافل عن تحقيق مصالح الملاك لتحقيق مصالحها الشخصية؟؟

يقول د.منير هندي (فقد أثبتت الدراسات أنه بسبب انفصال الإدارة عن الملكية، قد لا تكرس إدارة المنشأة كل جهدها لتحقيق هدف الملاك، فأعضاء الإدارة هم من البشر، لذا يتوقع أن يسعوا أيضا إلى تعظيم ثرواتهم الخاصة، وذلك بمحاولة الحصول على أقصى

ما يمكن من مكافآت وحوافز، وكذا بمحاولة البقاء في وظائفهم أطول فترة ممكنة، وقد يقتضي المطلب الأخير قبول لاقتراحات استثمارية تضيف القليل لثروة الملاك، ورفضهم لاقتراحات أخرى تضيف الكثير لتلك الثروة، وذلك إذا ما كانت الاقتراحات المقبولة تتحقق في أجل أقصر، أو تنطوي على قدر أقل نسبيا من المخاطر، وذلك تجنبا لاحتمالات الفشل Play It Safe).

ولذا؛ فحتى يتم التأكد من أن المديرين يعملون في مصلحة الملاك ولا يعملون لمصالحهم الشخصية، فلابد من وجود عاملين: عامل التحفيز، وعامل التهديد.

العامل الأول: عامل التحفيز:

ويتم تحفيز المديرين عن طريق الربط بين أهدافهم الشخصية وبين أهداف الملاك، فمثلا من أنواع الحوافز المؤثرة على المديرين:

1) الحوافز المادية:

فيكون هناك حوافز مادية للمديرين إذا ما نجحوا في رفع ثروات الملاك وزيادة القيمة السوقية للسهم، فمثلا قد تأتي تلك الحوافز في صورة مكافآت مادية، أو في صورة عدد من الأسهم المجانية تعطى للمديرين مكافأة لهم.

ومن الوسائل الفعالة أيضا تثبيت سعر السهم للمديرين، بمعنى أنهم يحق لهم شراء أسهم الشركة أي وقت طوال العام بالسعر الذي

كانت عليه الأسهم في أول العام وليس بالسعر الحالي في السوق، وهذا بالطبع يعطيهم الحافز للعمل على رفع قيمة السهم لأنهم إذا ما نجحوا في ذلك، سيتمكنوا من شرائه بسعر أقل وبالتالي سيربحون فيه ربحا كبيرا.

2) حافز المنصب:

فلا شك أنه كلما أجاد المدير أكثر ورفع من قيمة الأسهم أكثر؛ سيكون مؤهلا تأهيلا أكبر للحصول على ترقيات، ولا يخفى على أحد أن هؤلاء المديرين الناجحين في رفع قيمة الأسهم سيكون الطلب عليهم أكبر في سوق العمل، وبالتالي ستكون رواتبهم أعلى وأعلى.

فعلى سبيل المثال؛ استطاع ستيفن كاس (رئيس مجلس إدارة أمريكا أون لاين) تحصيل مبلغ 120 مليون دولار عن عمله في عام 1999 فقط، بينما حصل أوراف وينفري على 150 مليون دولار.

أما مايكل إيسنر (رئيس شركة والت ديزني) فقد استطاع عام 1999 تحصيل 300 مليون دولار عن فترة عمل خمس سنين.

والحقيقة أن هذه المبالغ تعتبر ضئيلة إذا ما قورنت بما في الشركات المرتبطة بالويب والإنترنت، فمثلا، استطاعت مارجريت ويتمان (موقع eBay) تحصيل مبلغ 1 مليار دولار عن عمل شهر مارس عام 2000!!!

من الواضح أن وظيفة المدير المالي وظيفة مربحة حقا لمن أتقنها، أليس كذلك؟؟!!

العامل الثاني: عامل التهديد:

فيجب أن يكون هناك تهديد على المديرين باحتمال استبدالهم إذا لم يحققوا أهداف الملاك، فمع الجزرة توجد دائما العصا؛ وفي حالة عدم عمل الجزرة لمفعولها يكون للعصا مفعولها، ولذا عندما لا يجدي التحفيز في اتقان المديرين لعملهم وتحقيقهم لأهداف الملاك؛ يوجد التهديد بطرد هؤلاء المديرين واستبدالهم بآخرين، فمثلا إذا انزعج عدد من الملاك بأداء المديرين يمكنهم الحصول على تفويض من بعض الملاك الآخرين، وذلك لجمع عدد كاف من الأصوات في الجمعية العمومية، بما يمكنهم من استبعاد هؤلاء المديرين واستبدالهم بآخرين.

وهناك تهديد آخر يقع على المديرين ألا وهو التهديد بالسيطرة take over، وهو أنه في حالة انخفاض القيمة السوقية لأسهم الشركة؛ يصبح من السهل على شركة أخرى ناجحة شراء نسبة كبيرة من أسهم الشركة بحيث تسيطر عليها، وبالتالي تقوم بإقصاء الإدارة الموجودة حاليا وتستبدلها بإدارة جديدة.

ولاشك أن مثل هذه التهديدات تدفع المديرين للعمل الدائب لأجل رفع القيمة السوقية للأسهم حتى لا تكون عرضة لمثل هذه المخاطر.

إذن يستطيع الملاك استخدام أدوات الإقناع (التحفيز)، وأدوات الإجبار (التهديد) لدفع المديرين للعمل لأجل خدمة أهدافهم، وبالتالى لحل مشكلة الوكالة التي ستوجد طالما هناك فصل بين الملكية والإدارة.

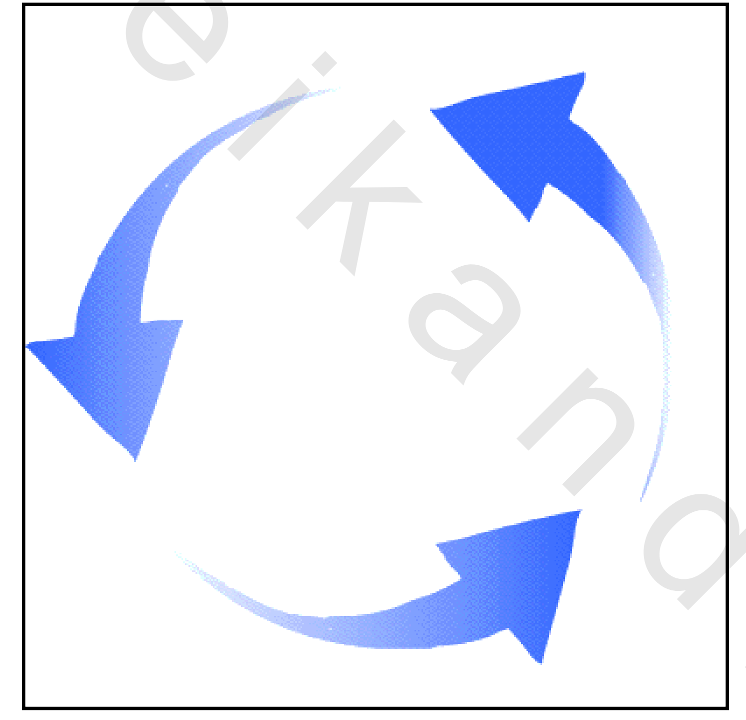
بما لا شك فيه أن الإدارة المالية تعتبر منهج إداري مالي يجب الحفاظ عليه من حيث الصفات المرغوبة فيه أو غير المرغوبة ومن خلال ذلك تكلمنا عن إدارة المالية من الناحية الرقابية التي يجب أن تقوم بها عمليه التوجيه الشخصي للأفراد المقيمين في عملية التوظيف.



الفصل الرابع

الإدارة بالهدف

مقدمة:



لاقت الإدارة بالأهداف باعتبارها أحدى تقنيات الإدارة انتشارا كبيراً في العقدين الماضيين ويعتبر"أوديوم odiome " الوحيد في سنة 1965 الذي ألف كتاب خصصه للإدارة بالأهداف وقد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق ؛ولم يكتب لهذه التقنية الذيوع والانتشار تطبيقاً إلا في الستينات.

الإدارة بالأهداف Management By Objectives (MBO) :

وهي نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذ المدراء لأهداف المؤسسة . إذ يتوقع من المدراء أن ينشئوا أهدافهم الخاصة المبنية على

أهداف المؤسسة . ويتم التعبير عن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها وبذلك يمكن للمدراء تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل.

وهناك سبع برامج معروفة من أجل الإدارة بالأهداف وهي:

1. هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل.
2. وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه.
3. الربط بين الأهداف عبر المدراء.
4. قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف.
5. مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقويم أخطائها.
6. انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير.
7. انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير.

وكذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن وضعها فى عشرة مبادئ:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة فى الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإدارى وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتية تقدم ملخص سريعا لهذا الأسلوب.

1. تمثل الإدارة بالأهداف تطويرا للعلوم السلوكية فى الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها

2. تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه فى تحديد أهداف منظمته فى جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين

3. إن المشاركة فى وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التى وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء

4. يعتمد هذا الأسلوب على افتراضيات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وأن المرؤوس يمكن الوثوق فى قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته

5. تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التى تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف

6. تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية

7. يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها:

- يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة
- يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية

- يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطه وتسجيل النتائج فى تقارير تقدم للرئيس
- يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ

يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها فى التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محدده بوضوح وأن يمكن قياسها وأن تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف

8. الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد

9. يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أى أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز

10. يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

وفي السطور التالية سنتحدث عنها بشيء من التفصيل.

مفهوم : الإدارة بالأهداف:

1 -الإدارة بالأهداف:

هي أسلوب يشترك بموجبه الرئيس والمرؤوسون في كافة المستويات الإدارية في المنشأة في تحديد الغايات أو الأهداف التي تريد تحقيقها الوحدات الإدارية التي يعملون بها والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنشأة،وذلك على ضوء الهدف العام للمنشأة ثم تحديد عناصر المسؤولية لكل موظف معبراً عنها على شكل نتائج منتظرة ومتوقع منه تحقيقها،ويلي ذلك إعداد وكتابة خطة واضحة ومحددة لتحقيق تلك النتائج أو الأهداف ثم الاتفاق على معايير لقياس الإنجازات الفعلية لجميع العاملين في المنشأة ثم قياس نتائج التنفيذ أو الإنجاز في مراجعات لاحقة ومتفق عليها لاستعراض المشاكل التي قد تنشأ خلال التنفيذ،ووضع السبل الكفيلة بعلاجها بالاتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه،وفي النهاية يتم تقويم الأداء بشكل كامل وتحدد الثغرات لتلافيها مستقبلاً .

فوائد الإدارة بالأهداف:

1. تنمي القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين وترفع من وعيهم بأهداف المنظمة وارتباط الأهداف مع بعضها مما يساعد الرؤساء والمرؤوسين على اختيار أكفأ البدائل للوصول إلى الأهداف المحددة.

2. تصبح مهمة الإشراف والتوجيه سهلة في ظل استخدام الإدارة في الأهداف، فعندما يتفق الرؤساء والمرؤوسين على أهداف واحدة ويحددون طرق بلوغها يشعر المرؤوسين بالمسؤولية ويأخذون على عاتقهم مهمة تحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها.
3. يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل سواء أكانت مشكلات حالية أم مستقبلية، فعندما يتناقش الرئيس مع مرؤوسيه للوصول إلى هدف معين فهم يكشفون سوياً الصعوبات التي يحتمل أن تعترض التنفيذ ومن ثم يفكرون في التغلب عليها قبل حدوثها وفي هذا توفير للوقت والجهود والتكاليف.
4. إن منهج الإدارة بالأهداف يزيد في الإنتاجية، وفيه قيمة تعليمية كبيرة، فهو يرشد الرؤساء إلى مهارات مرؤوسيهم وطاقاتهم وإلى طرق توجيهها.
5. تقوي الاتصالات بين الإدارة والعاملين وتنشر المعلومات بين الطرفين، الأمر الذي يساعد على مزيد من التفاهم المتبادل بين أعضاء المنظمة.
6. تساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.
7. تساعد في اكتشاف المهارات الصالحة للترقية.
8. تخفيف الروتين وتخفيف المرونة التي يتطلبها العمل.
9. تكشف العاملين المقصرين لأنهم لا يتمكنون من تحقيق الأهداف المنوطة بهم .

مقومات نجاح الإدارة بالأهداف:

تقسم مقومات نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف إلى قسمين:

❖القسم الأول: ويشمل توفير النظم السليمة التى تدعم نجاح تطبيق هذا الأسلوب الإداري كالنظام المالي ونظام العاملين.

❖القسم الثاني: يشمل شروطاً يجب توافرها لكي يتمكن الفرد من الإسهام بنصيبه في تحقيق الأهداف المرسومة.

وفيما يلي عرض توضيحي لهذه المقومات :

القسم الأول:

1. نظام العاملين: إن التعيينات يجب أن تكون مرتبطة بأهداف محددة وكذلك الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات كلها تتم بما يخدم سير العمل الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة.

2. نظام المعلومات والاتصالات: وذلك من خلال وجود مكتب مخصص وظيفته إرسال المعلومات الملائمة بالقدر المناسب لمراكز المسؤولية وأن تتصف المعلومات بالدقة والتوقيت الملائم.

3. النظام المالي: ليس منطقياً أن نطالب المنشآت بأهداف معينة ونضع عليها قيوداً مالية ،فالإدارة بالأهداف لا تعرف ميزانية بنود ولكنها تعرف العلاقة بين التكلفة والعائد.

القسم الثاني:

1. التعريف الدقيق بالأسلوب والشرح المفصل له لكافة العاملين بالمنشأة.
2. دعم الإدارة العليا المستمر وتوفير كافة الإمكانيات اللازمة.
3. توفير السلطة بقدر الهدف.
4. يجب تحديد معلومات لتقويم النتائج.
5. إن كفاءة نظام الحوافز يؤثر على درجة ولاء الفرد للمنظمة.
6. تهيئة الجو الملائم قبل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

الإدارة المعاصرة (الإدارة بالأهداف)

تعتبر الأساليب الإدارية المعاصرة في الخدمة الاجتماعية إحدى الركائز الأساسية التي تساعد على تقدم طرق الخدمة المهنية والنهوض بها، كما تزيد من فعالية المنهج الإداري في حل المشكلات الاجتماعية من أول مراحل وضع السياسة العامة والخطط إلى مرحلة التقييم، وبالرغم من هذا إلا إننا لا ندعي أن هناك إلماما شاملا ومتكاملا لكل المعطيات والفكر حول العناصر الإدارية ولكن هذه المحاولة لا تزال وستظل تبحث في العلوم والنظريات نحو مزيد من الدقة العلمية في هذا المجال.

وتعرف الإدارة بأنها عملية تبسيط وتبصير بأهداف كل جانب من النشاط مع التحديد الواضح للمسؤوليات ومع إطلاق حريات العاملين في ممارستهم لتحقيق تلك الأهداف كل في إطار تخصصه، وهدفه

المحدد دون التقيد بالنظم البيروقراطية وتعقيدات اللوائح والتعليمات ثم محاسبتهم على تحقيق النتائج.

من أنواع الإدارة: الإدارة المعاصرة وتسمى أيضا بـ (الإدارة بالأهداف)

وهي أسلوب يحفز العاملين على الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة ومرسومة ومتفق عليها مقدما بحيث يمكن مساءلتهم عن مدى نتائج تحقيقها، وبحيث تؤدي هذه المساءلة إلى الثواب الملائم للنجاح والتفوق أو إلى العقاب الرادع عند التراخي في تحقيق الأهداف، وأول من فكر بالإدارة بالأهداف من علماء الإدارة هو بيتر دروكر في كتابه ممارسة إدارة الإعمال.

أهداف الإدارة بالأهداف:

1. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
2. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
3. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم:

فالتخطيط فيه نص صريح بالأهداف والنشاطات والمصادر والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف في البيئة المتوقعة.

أما التنظيم فهو بنية مقصودة من:

- ما هو دور كل واحد في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.
- معرفة الأشخاص لأعمالهم وأهدافهم ومدى ملاءمتها مع أعمال وأهداف الآخرين.
- مقدار الحرية الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات.

وأما التوظيف فهو الحصول على الجهاز البشري الذي تحتاج إليه المنظمة .

المقابلات :

- بناء هذا الجهاز بملء الوظائف في المنظمة.
- اختيار الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف.

ويتضمن التوجيه والقيادة أساسا :

- الاتصال
- والدافعية
- وحل المشكلات
- واتخاذ القرارات

وذلك عن طريق التوجيه العام والتوجيه اليومي.

أما التقويم فهو بصفة عامة الحكم على النظام القائم من حيث اتجاهه نحو تحقيق الأهداف المرسومة ومدى قربه من هذه الأهداف أو بعده عنها وذلك حتى يتسنى تحسين الأوضاع القائمة والنهوض بها ويتحقق ذلك عن طريق مراقبة المشروع وتقويم الجهاز.

مبادئ الإدارة بالأهداف :

- مبدأ المشاركة :وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.
- مبدأ الالتزام :و هو الارتباط الذي يرجى و جوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.
- مبدأ تحمل المسؤولية :بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.
- مبدأ رفع الروح المعنوية :حيث إنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.

خصائص الإدارة بالأهداف : و تتمثل في أنها:

- تدرك أهمية المناخ المحيط و ضرورة الانفتاح عليه و التعامل معه باعتباره مصدرا للموارد .
- هي إدارة تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة و توظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.

- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق.

خطوات الإدارة بالأهداف :

- يكلف الرئيس المرؤوس بوضع خطة أو تصور للعمل يوضح فيه الأهداف التي يمكن تحقيقها والطرق المناسبة لبلوغها ، وتحديد المشاكل المتوقعة لبلوغها وإيجاد الحلول أو البدائل الممكنة لها.
- اتخاذ الإجراءات العملية لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد واجبات الرئيس والمرؤوس ووضع الاستراتجية و تخصيص الأموال.
- تنفيذ البرامج ومتابعتها ومراقبتها .

تطبيق الإدارة بالأهداف:

يعتمد منهج الإدارة بالأهداف على الأسس التطبيقية الآتية:

1. وضع خطة واضحة تحدد الهدف العام.
2. اشتراك كل عامل في وضع الخطة وعلى الأخص خطة نشاطه.
3. النهوض بمستوى المهارات والاهتمام بالتدريب لرفع مستوى الأداء.
4. الإقلال ما أمكن من الرقابة الخارجية على العامل أثناء التنفيذ وذلك تشجيعا للرقابة الذاتية.

ومن العرض السابق يتضح أن مهمة الإدارة بالأهداف ترتكز على القضاء على التسيب وعدم الانضباط وتعطيل الأعمال، كما أنها تهتم بالعائد والأرباح، وتعمل على زيادتهما، وتشجع الابتكار لتحقق الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الخارجية التي لم تحقق الهدف من وجودها.

إن ما عرضناه حتى الآن يمثل تشخيصاً لبعض مشكلات القطاع العام الاقتصادية والإدارية وعرضاً للوقائع بصورة محايدة. إلا أن تجربة الإدارة بالأهداف لا يمكن النظر إليها بهذا التبسيط، لأنها قضية خلافية تحتمل الكثير من الحوارات، تحتمل التوافق والخلاف، ومحاولات التطوير والمواءمة مع البيئة الإدارية والاقتصادية في بلادنا العربية، لذلك لا بد من النظر إليها انطلاقا من موقف نقدي يستهدف البحث عن أشكال أرقى. ولا بد من الإشارة الواضحة إلى ما لهذه التجربة وما عليها فالتجربة تتبلور من خلال التطبيق، والواقع يغني التجربة بخبرات تساعد في تصويبها وتطويرها.

انطلاقاً من هذا الفهم أعرض عليكم ملاحظاتي بما أمكن من الدقة والموضوعية. وسوف أبدأ بالملاحظات الإيجابية والمتفائلة:

1. إن البدء بتجربة الإدارة بالأهداف كمدخل للإصلاح الإداري والاقتصادي وإعادة تأهيل القطاع العام ينطوي على الاعتراف بوجود مشكلة أو أزمة إدارية والاعتراف بوجود مشكلة والتعاطي معها هو موقف إيجابي بحد ذاته، وقد تأخرت مواجهة

معالجة مشاكل القطاع العام إلى حد أنه لا يمكن التأخر أكثر، لأن التأخر في مواجهة المشاكل وتركها تتراكم وتتفاقم يضعف من قدرة الإدارة على مواجهتها فيما بعد وستصبح عصية على الحل.

2. إن نقل صلاحيات المالك للإدارات في الوحدات الإدارية بصورة شاملة أو جزئية، والتنازل عن فلسفة الاستئثار والهيمنة والمركزية الشديدة في إدارة الاقتصاد الوطني، هو حجر الزاوية والمدخل العملي لترسيخ فكرة الاستقلال المالي والإداري للمنشآت الاقتصادية في القطاع العام.

3. إن النتائج العملية لتتبع التنفيذ خلال العام المنصرم والتي أكدت على وجود متغيرات إيجابية لمعظم المؤشرات التخطيطية في ظل صيغة لا تتعدى الحدود الدنيا ومن المرونة والصلاحيات، تؤكد وجود إمكانية على تحقيق نتائج أكثر أهميةً وحسماً إذا ما حظيت تلك التجربة باهتمام أكبر وتوفر لها شروط النجاح على الأسس العلمية المعروفة واقترنت بالاهتمام الجدي وبالمزيد من التدريب والتأهيل والمزيد من المرونة والصلاحيات.

4. إن اعتماد مبدأ المحاسبة على النتائج، وإدارة الظهر للتقييم القائم على خضوع الإدارة للتعليمات وإطاعة الأوامر، والقرب أو البعد عن مركز اتخاذ القرار الإداري والعلاقات الشخصية، سوف يفضي بالضرورة إلى إيقاظ روح المسؤولية عند الإدارة ومواجهة التحديات الإدارية والاقتصادية بصورة جدية. لأن

الحكم النهائي على نجاح أو فشل أي إدارة سوف ينطلق من النتائج والإنجازات، لا من اعتبارات أخرى مهما كان شأنها.

5. إن هذه التجربة بما تقتضيه من شروط وظروف سوف تسهم في تقليص الفوارق والمزايا بين القطاع العام وبقية القطاعات الأخرى وسوف تخفف من حدة التناقض بين نمطين إداريين متعارضين وسوف تساعد لاحقاً في بلورة سياسات إدارية واقتصادية تفضي إلى المزيد من التعاون القائم على التكامل والتفاعل وتشكيل جبهة اقتصادية داخلية في مواجهة التحديات الاقتصادية الخارجية.

6. إن البدء بتطبيق تجربة الإدارة بالأهداف أفسح في المجال لإثارة قضيتين هامتين لم يكن ممكناً إثارتهما في ظل النظام الإداري السائد:

الأولى: ضرورة فك الارتباط بين ما هو اقتصادي و ما هو اجتماعي في التشغيل والتسعير وإخضاع القطاع العام الإنتاجي لمعايير اقتصادية صارمة وتوضع الوظيفة الاجتماعية للدولة في قطاعات الخدمات. فلكي تتمكن الدولة من تقديم خدمات خاسرة لمواطنيها لا بد من وجود إنتاج وفير ورابح. إن خلط الاقتصادي بالاجتماعي يضعف القدرة الاقتصادية للشركات ويحولها إلى عبء على الاقتصاد الوطني بدلاً من أن تكون عماداً له، ويضعف إمكانية الدولة على تقديم خدمات للمواطنين، وبالتالي فالدعوة إلى وظيفة اجتماعية في ميداني الإنتاج والخدمات إنما تعني الدعوة إلى إفلاس الدولة.

و الثانية: إن التحديث في أساليب الإدارة والإنتاج والتسويق لا يمكن تحقيقه بدون التحديث الموازي في مفاهيم وأساليب الرقابة. فالرقابة في ظل نظام الإدارة بالأهداف تعتمد على النتائج كأساس لتقيم الأداء وليس الانضباط والتقيد بالأوامر والتعليمات بصرف النظر عن النتائج المتحققة. كما أن الرقابة في ظل هذا النظام تقدم النصائح والمشورة حول مكامن الضعف والقوة، ولفت النظر لإمكانيات النجاح غير المكتشفة والملحوظة وليست ساحة للاقتناص والتصيد ! كما تهتم بفعالية النفقة واقتصاديتها لا شكلية وصحة الدورة المستندية.

7. في ظل تجربة الإدارة بالأهداف تم تحرير الشركات المشمولة من الخضوع للجهات الوصائية المتعددة حيث حصرت مسؤولية هذه الشركات أمام لجنة الإشراف والمتابعة فقط.

8. تم إقرار ترك فائض السيولة للشركات وهذا شرط أساسي للشركات العاملة كي تمتلك سيولتها اللازمة سواء كان لتغطية حاجة عملياتها الجارية للسيولة، أو لتطوير طاقاتها الإنتاجية عبر تطوير خطوط إنتاجها وإن كانت خططها الاستثمارية مازالت تخضع لمركزية شديدة.

هذا باختصار ما يمكن أن يسجل لصالح هذه التجربة. أما ما يمكن أن نسجله على الضفة الأخرى فإنني أود أن أقسمه إلى قسمين: **القسم الأول** ويتصل بالإجراءات الحكومية وطريقة التعاطي مع هذه

التجربة، **والقسم الثاني** ويتصل بفكرة الإصلاح الإداري والاقتصادي بصورة عامة.

- إن المركزية الشديدة مازالت مستمرة إلى حد بعيد، والصلاحيات التي تم نقلها للشركات لا تمثل سوى الحد الأدنى من الصلاحيات التي يستأثر بها المالك، و ما زالت الصلاحيات تتركز في أيدي الإدارة العليا وجهات الوصاية، في حين أن نظام الإدارة بالأهداف وضرورات النجاح في الإدارة يعتمد أساساً على الفصل بين الملكية والإدارة ونقل صلاحيات المالك للإدارات وتفويضها بها.

وكذلك الحال بالنسبة للصلاحيات التي حددت للجنة الإشراف والمتابعة، والنص الذي يحدد تلك الصلاحيات هو نص ملتبس يمكن أن يعني كل شئ ويمكن ألا يعني شيئاً، حيث ينص ذلك القرار على العبارة التالية: « تتمتع لجنة الإشراف والمتابعة بأوسع الصلاحيات » دون أن يشير صراحة إلى تفاصيل تلك الصلاحيات. وقد أدى ذلك إلى وجود فهم متفاوت وإلى تأويلات. فالبعض يعتقد بأنها تتمتع بسلطة اتخاذ القرارات، والبعض ينظر إليها بوصفها لجنة استشارية فقط ومازال السجال قائماً حول ذلك.

- لو أجرينا مقارنة موضوعية بين ما كتبه (بيتر دراكر) وبين ما اتخذته الحكومة من إجراءات يدفعنا إلى الاعتقاد بأننا نعمل بشهوة ذلك النظام أكثر مما نعمل بمفاهيمه وآلياته. فإذا عدنا إلى ما كتبه (بيتر دراكر) أستاذ علم الإدارة في كتابه (ممارسة الإدارة) نلاحظ

بأنه قد ركز على ضرورة اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتطوير المؤشرات الرقمية والآجال الزمنية والقيم الاقتصادية لبرنامج الإدارة بالأهداف وبذلك يتحول ذلك النظام إلى عملية تخطيطية يكملها اشتراك العاملين على اختلاف مواقعهم الإدارية ووظائفهم الإنتاجية في تنفيذ الخطة المقررة وفي متابعة التنفيذ ومن ثم تقيم النتائج وتحديد أدوار العاملين ومسؤوليتهم فيما حققوا من أهداف. كما نلاحظ عند دراكر بأن نظام الإدارة بالأهداف يقوم على تكامل الأسس والعناصر التالية:

- الأهداف الكمية والأهداف النوعية.
- جدولة زمنية مترابطة.
- توسيع قاعدة المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الصلاحيات والتفويضات المسبقة والتي تكون معياراً لقياس الأداء وتقويم النتائج.
- نظام للحوافز المادية والمعنوية.
- نظام للرقابة والتقويم.

ومن خلال هذه الأسس والعناصر نستطيع أن نلاحظ عدداً من النقاط التي تشكل بمجموعها مضمون هذا النظام وأهمها:

- وضع هدف لكل منصب إداري. فالمنصب الإداري الذي ليس له أهداف محددة يعني أن ذلك المنصب غير مهم وبالتالي ليس ضرورياً.

- ارتكاز النظام على الاقتناع الشخصي وأيقاظ المصلحة لدى الأفراد لتحقيق الأهداف بمستوى متطور من الكفاءة.

- إن ذلك النظام يعتمد بصورة أساسية على الأداء والنتائج وليس على الصفات الشخصية والاعتبارات الأخرى.

إن مثل هذه المعطيات وبمثل تلك الدلالات لم تتوفر في التجربة في بلادنا العربية. والمفارقة الثانية وهي أن الحكومة تعتقد أن نظام الإدارة بالأهداف ينحصر تطبيقه في قطاع الإنتاج السلعي ولا داعي لتطبيقه في قطاع الخدمات. ونرى أن بعض البلدان بدأت باستخدام ذلك النظام لترشيد قطاع الخدمات الحكومية بتحويل الموازنات البيروقراطية في ضوء برامج الأعوام الماضية إلى موازنات تستهدف أهدافاً محددة تتمحور حول برامج ومعايير أداء وفقاً لتكاليف معيارية مقررة بالاستناد لعلاقات تناسبية بين الكلفة والعائد. وكذلك الحال فإن ذلك النظام يمكن أن يطبق في القطاعين العام والخاص لأن فلسفة الإدارة بالأهداف من حيث التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة والتقويم لا تختلف في جوهرها في شركات خاصة وأخرى تابعة للدولة. ذلك أن شكل الملكية لا يحدد ظروف العمل وشروطه وأساليبه بقدر ما يحددها نظام الإدارة.وأن الملكية منفصلة وإلى حد كبير عن الإدارة في أكثر المؤسسات الخاصة وعلى الأخص (المتعددة الجنسية) فهذه الشركات لا يديرها مالكوها الموزعين بين حملة الأسهم المتباين الحصص والمتغيرين باستمرار بحكم تداول الأسهم في سوق البورصة، وإنما يديرها مدراء مستقلون عن مالكي الأسهم ولكنهم يخضعون

لنظام المحاسبة في إطار الشفافية. وتعتمد وظائفهم ومكافآتهم على أدائهم الإداري ونتائجهم العملية.

ومن هنا فإن نظام الإدارة بالأهداف يعتبر صالحاً لتحسين الأداء الإداري في مؤسسات قطاعنا العام. مع إدراكنا بأن توجيه هذه المؤسسات نحو السوق يعزز أهمية ذلك النظام ويتيح تدخل هذه المؤسسات بفاعلية أكبر في البيئة الاقتصادية المفتوحة والمتنافسة محلياً أو في أسواق التصدير العربية والدولية.

أما القسم الآخر من الملاحظات والمتعلق بفكرة الإصلاح الإداري والاقتصادي بصورة عامة، فإنني أود أن أنوه إلى أنه لا يمكن إلا أن نقف مع أي إجراء ذو طبيعة إصلاحية كبر شأنه أو صغر وتثمين أي إجراء عملي أو مساهمة لإيجاد مصارف حقيقية للاحتقانات الاقتصادية والاجتماعية. ولكن ذلك لا يمكن أن يلغي أهمية وضرورة توفير الشروط النموذجية لإجراء إصلاحات إدارية واقتصادية ذات قيمة ودلالة وطنية شاملة. وبهذا الصدد أعتقد أنه من الأهمية بمكان توفير الشروط التالية:

1. امتلاك رؤية مستقبلية استشرافية لعشر سنوات مقبلة على الأقل تشتمل على تفاصيل المشهد الوطني المنشود والسيناريوهات الموصلة إليه بحيث نعرف بصورة مسبقة شكل الدولة والمجتمع والطبقات والقوى السياسية و مجمل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وتشمل الرؤية الاستشرافية توزيع لأدوار قطاعات

الاقتصاد الوطني ضمن تخصصات قطاعية مناسبة، وبالتالي تحديد القطاعات الأنسب لنشاط القطاع العام في القطاعات الارتكازية والابتعاد عن القطاعات ذات الطبيعة والدور غير المناسبين.

2. توفر الإرادة السياسية الحازمة وتعبئة الطاقات الوطنية والقوى التي تتوافق مصالحها وتطلعاتها مع الإصلاح المنشود.

3. تحديد البرامج العملية التفصيلية المؤدية لتحقيق الأهداف المطلوبة والموصلة إلى المشهد المرسوم.

4. وجود الإدارة المناسبة لقيادة المشروع الإصلاحي. فمن غير المعقول أن نتحدث عن مشروع إصلاحي توكل قيادته لقوى غير إصلاحية. فالمثل الإنكليزي يقول (لا تطلب ممن خلق المشكلة إيجاد الحلول لها) فهناك فارق كبير بين من يصفق للفكرة وبين من يعمل من أجل حلها. كما أن هناك فارقاً أيضاً بين أن نلتف على مشكلة ما وبين أن نتوجه بصورة جدية ومباشرة لإيجاد الحلول المناسبة لها.

5. توفير البيئة الإدارية المناسبة، بما تشتمل عليه من فلسفة إدارية وتقنيات وآليات إدارية وتشريعية تقوم على التكامل والتناغم لإيجاد الحلول المناسبة للأنماط الإدارية المتعددة والمتعارضة. لأنه من غير المنطقي تكريس تلك الأنماط كما هو عليه الحال الآن، فهناك آليات إدارية للقطاع العام وآليات وتقنيات أخرى

للقطاع الخاص والمشترك. ينبغي أن تعمل الدولة والمجتمع بآليات وتقنيات إدارية متقاربة ما أمكن عندها يمكن تقييم نتائج كل قطاع بصورة موضوعية وعادلة.

6. توفير منظومة متقاربة نسبياً للأجور والحوافز والضمانات الصحية والعائلية تتماهى مع المنظومة المعمول بها في القطاع الخاص والاستثماري، لكي لا يتحول القطاع العام إلى مركز تدريب مهني لبقية القطاعات، وإقامة علاقات تكامل وتعاون فيما بين تلك القطاعات لتشكيل جبهة اقتصادية داخلية لمواجهة الاستحقاقات القادمة وتحسين موقعنا التفاوضي تجاهها.

7. أن يكون البرنامج الإصلاحي ذو طبيعة شاملة ويتناول كل القطاعات والمرافق ويأخذ بعين الاعتبار الشبكة الواسعة من العلاقات والارتباطات القائمة بين القطاعات والنشاطات الاقتصادية وكذلك سلم الأولويات والتدرج في الخطوات التي تفضي لإصلاحات شاملة.لأن الإصلاحات الجزئية والانتقائية والأحادية الجانب من شأنها إعادة إنتاج نمط من المشاكل الجديدة لم تكن متوقعة ولم تكن في الحسبان.

وتعتمد الإدارة بالأهداف على تعريف الأهداف لكل موظف وبعد ذلك المقارنة وتوجيه أدائهم تجاه الأهداف التي حددت.

وهي تهدف لرفع أداء المنظمة عن طريق مجاراة الأهداف التنظيمية بأهداف التابعين في كافة أنحاء المنظمة. وبشكل مثالي، يتلقى

الموظفون مدخلات فعالة لتعريف أهدافهم، وخطوط زمنية للإتمام... إلخ.

كما تتضمن الرقابة المستمرة للأنشطة ومراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف.

لذا يجب على المديرين تفادي "مصيدة النشاط"، بحيث يندمج المدراء في أنشطتهم اليوميّة والتي تجعلهم يتناسون هدفهم أو الغرض الرئيسي، إحدى مفاهيم الإدارة بالأهداف، والتي تنص بأنه يجب على كلّ مديري الشركة المساهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي لتطوير تطبيق الخطة، وذلك لن يكون من عاتق مهام الإدارة العليا فقط.

المفهوم الأخر للإدارة بالأهداف بأن يجب على المدراء تنفيذ مدى أنظمة الأداء، التي تصمم لمساعدة المنظمة على العمل بصورة أفضل، بشكل واضح.

من خلال استعراضنا لأسلوب الإدارة بالأهداف وجدنا أنه أسلوب فعال في تنفيذ وتحقيق أهداف التنظيم. وأنه لابد من تبني هذا الأسلوب في المؤسسات العامة والخاصة لزيادة الفعالية الإدارية.حيث إن أكثر ما نعاني منه في جميع مؤسساتنا هو عدم وضوح أهدافها، فنحن في الغالب لا نعرف ما نريد بالضبط.

تاريخ أسلوب الإدارة بالأهداف :

((إن الأفكار والآراء الخاصة بالإدارة بالأهداف، قد شاعت بفضل بيتر دراكر Peter Drucker في أوائل الخمسينات 1954م عندما نشر كتابه بعنوان (ممارسة الإدارة The Management of Practice) وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً. ويقول بيتر دراكر ((إن المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف وضعها لوثر جوليك في أواسط الثلاثينات في دراسته المستفيضة عن التنظيم الإداري)) أما عن أول من طبق الإدارة بالأهداف فيقول: إن الفريد سالون كان من الطلائعيين الذين أخذوا بالإدارة بالأهداف وطبقوها في جنرال موتور بعد الحرب العالمية الأولى)).

ويظهر مما تقدم أن الإدارة بالأهداف حديثة النشأة. حيث لم تظهر للوجود إلا في العقدين الماضيين. فهي تعتبر من الوسائل الإدارية الحديثة التي يطمح من خلالها الإداريون إلى زيادة فعالية المنظمات الإدارية بجميع أنواعها. ((وقد دفعت فعالية هذا النظام الإداري عدداً من المؤسسات والشركات في دول العالم المتقدم لأن تأخذ به في إدارتها)) . ((كما أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حداثته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولتها وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها)).

ولكن ما هي سلبيات الإدارة بالأهداف؟

سلبيات(عيوب) الإدارة بالأهداف:

1) يرى البعض أن الإدارة بالأهداف انتصار للغايات على الوسائل، فهي تركز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.
2) إن الإدارة بالأهداف تعنى بالأهداف قصيرة المدى ولا تعنى بالأهداف الطويلة، والاستراتيجيات العامة.
3) يرى البعض أن الإدارة بالأهداف قد تشجع على الالتزام بالأهداف المعروفة المكررة كبديل عن التفكير الفعال، حيث هذا الأسلوب يدفع العاملين لأن يقبلوا على الأهداف السهلة المنال.لأنهم متأكدون من إمكانية إنجازها.
4) تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائماً.
5) تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية.
6) صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل محدد وواضح يسهل معه تقويم إنجازها،وهذه الظاهرة موجودة في الدوائر

الحكومية التي تحدد نشاطاتها بدل من أن تقوم بتحديد أهدافها، كتأكيد منها على أهمية ما تقوم به من أعمال.

7) صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما فيه من تحد كبير للموظفين والأجهزة الإدارية، لأن هذا الأسلوب يتطلب فهماً وإخلاصاً والتزاماً بالعمل قد لا يستطيعه أولئك الذين تعودوا على القيام بأعمال لا أهداف وراءها.

قول «بيتر دراكر»، مؤسس علم الإدارة: إن على كل منشأة سواءً في القطاع الحكومي أو الخاص أن تضع لها أهدافاً واضحة تسعى إلى تحقيقها، وأن تكون كافة المستويات الإدارية والموظفين على علم ودراية بهذه الأهداف وكيفية تحقيقها .

وعلى عكس ما هو شائع عند الكثيرين فإن تحديد الهدف أو الأهداف الدقيقة لكل منشأة يعد أمرا ليس يسيراً، وأحيانا يشوبه صعوبة كبيرة كما يكتنفه مخاطر عديدة، لعل أبرزها إحداث ضرر وخسائر للمنشأة من جراء توجيه الموارد نحو أهداف خاطئة أو غير دقيقة، ولا تعود بالنفع والربحية المتوقعة للمنشأة، لذا فإن تحديد الأهداف وآلية تحقيقها مع تحديد المسؤوليات والمهام والمتطلبات لكل إدارة وقسم بل وكل موظف يعد الركيزة الأساسية لإدارة فعالة تنتهج الإدارة بالأهداف.

كما أن هذه الأهداف يجب أن تتسم بـ :

- الوضوح، الدقة، تحديد الوقت المتوقع لتحقيقها، وضع آلية محددة لكيفية تحقيق الأهداف وأن تكون الأهداف واقعية أي يمكن تحقيقها، وأن تكون مكتوبة ومعروفة لدى كافة الموظفين والعاملين.

وغني عن القول إنه يتوجب على كل منشأة تهدف إلى النجاح أشاعة روح الفريق لكي تحول الجهود الفردية إلى جهد عام يسهم في تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

والإدارة الفعالة لابد أن توجه كافة الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة، وأن تغرس روح الانتماء والولاء لدى كافة الموظفين وعلى مختلف المستويات الإدارية للمنشأة وأن تستثمر في العنصر البشري بإتاحة فرص التدريب والتأهيل وكسب الخبرات والمعرفة، مع عدم إغفال التحفيز وإشاعة مناخ الابتكار والإبداع.

ولا شك أن الاستثمار في العنصر البشري بإتاحة فرص التعليم والتأهيل له يعد أمراً بالغ الأهمية، وحينما ابتعثت المملكة بدءاً من نهاية السبعينات الميلادية أعداداً كبيرة من السعوديين للدراسة في بريطانيا والولايات المتحدة بلغ نحو 60,000 (ستين ألف) مبتعث على مدى أكثر من ثلاثة عقود من الزمن جنت المملكة نتائج متميزة بإيجاد قوة بشرية متعلمة ومؤهلة ساهمت في تفعيل برامج التنمية في المملكة، وخلقت عناصر بشرية مؤهلة وفي مختلف التخصصات.

ولا شك أن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة.

وفي اليابان على سبيل المثال توجد بعض الشركات لديها أهداف واضحة ومحددة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد، يصل أقصاها إلى 250 عاما (مئتين وخمسين عاماً).

وقد يرى البعض أن هذا لا يخلو من المبالغة، ولكن لا شك أن وضع أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد يعد مبدأ إداريا متفقاً عليه لمواجهة التحديات الإدارية بأنواعها من أجل البقاء والمنافسة، وأرى أنه كلما زادت قوة ومكانة الشركة كلما كانت الأهداف بعيدة الأمد تتجاوز 30 عاما على أقل تقدير.

وخلاصة القول، إن الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) لا غنى عنها لأي منشأة لكي تستمر في المنافسة في مناخ عمل يتسم بالعولمة، وعدم اليقين، والمنافسة الشرسة.

❖❖❖

أخيراً:

إن تجربة الإدارة بالأهداف،وخلال عامها الأول فقط، أعطت نتائج إيجابية رغم كل الثغرات والنواقص والصعوبات، مما يثبت قابلية القطاع العام وإدارته للإصلاح، ومما يثبت أيضاً ضرورة تطوير هذه التجربة وتسليحها بكل أدوات نجاحها لتساهم في تحويل القطاع العام من عبء على الموازنة والاقتصاد الوطني إلى داعم لهما، وليستمر في القيام بالدور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المنوط به، ولمواجهة موجة الخصخصة وتقليص دور الدولة الاجتماعي والاقتصادي مقابل توسيع دور قطاع الأعمال التي يسعى البعض لتعميمها في كل مكان، مستفيدين من الواقع السلبي للقطاع العام، الذي نرى أنه واقع مصطنع إلى حد بعيد، يمكن قلبه إلى واقع إيجابي عبر إصلاحه وإصلاح إدارته.



المراجـــــــــــــــــــــــع

قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير - العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي

- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيقظ وعيش
- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســامح جيرالد ج. جامبولسكي

- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان
- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطـــة العاطـــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net

- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة
- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير

- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير
- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط

- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد /مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد & مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد

البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد

- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني
- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية

- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه

- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين
- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

